

UNIVERSITÉ DE QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DYNAMIQUES DU PROCESSUS DE FORMATION, DE MAINTIEN
ET DE TRANSFORMATION DES CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES
LE CAS D'UN GROUPE FINANCIER CANADIEN

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
MONGI HAMDI

AVRIL 2010



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Nous remercions en premier lieu monsieur Prosper Bernard, professeur à l'Université du Québec à Montréal et directeur de notre thèse, pour la confiance qu'il nous a témoignée tout au long de ce processus et pour sa constante disponibilité. Ses conseils nous ont forcé à prendre des initiatives innovatrices, à être responsable et autonome. Ses remarques constructives ont contribué à améliorer la qualité de notre thèse. Que monsieur Prosper Bernard soit assuré de notre profonde gratitude et de notre très grand respect.

Nous voudrions également exprimer nos remerciements aux deux autres membres de notre comité de thèse pour leur soutien inconditionnel. D'abord, madame Francine Séguin, professeure à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, pour ses critiques constructives qui ont permis de mieux encadrer cette thèse. Par son insistance et son engagement, elle a joué un rôle primordial dans cette étude, en assurant sa qualité et sa pertinence. Ensuite, monsieur Michel Plaisent, professeur à l'Université du Québec à Montréal, a adopté une approche médiatrice qui lui a valu notre respect et notre admiration. Nous avons appris de lui que la recette du succès d'une thèse se base sur le compromis et sur le respect mutuel.

Nous remercions les membres de la haute direction du groupe financier qui a constitué le terrain de notre recherche et plus particulièrement les ancien et nouveau présidents et chefs de la direction pour leur aide remarquable, pour leurs remarques pertinentes et leur collaboration pendant notre séjour au siège social du groupe et pendant le processus de collecte, d'analyse des données et de la vérification des résultats. Nous remercions également tous les membres de la haute direction, les adjointes et toutes les autres personnes ayant participé à notre étude ; leur engagement a amélioré la qualité et la précision des résultats présentés dans cette thèse. L'occasion que ce groupe financier nous a offerte était exceptionnelle et même risquée pour eux ; ils nous ont accordé plus de temps que nous ne l'avions espéré, les portes de leur bureau ont toujours été ouvertes pour nous.

Nous remercions tout particulièrement nos parents, qui nous ont toujours soutenu et qui nous ont permis de mener à bien nos études. Leur croyance en la valeur ajoutée des études supérieures a facilité leur soutien financier et moral tout au long de cette longue expérience. Sans ce soutien, il nous aurait été impossible de relever ce défi. Ce soutien est le plus beau et le plus précieux cadeau que des parents puissent offrir à leur enfant, c'est un investissement sûr et rentable. C'est également une élégante démonstration de la solidarité sociale et humaine au sein d'une famille unie et pour laquelle le soutien moral et financier à l'éducation est un principe sacré.

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA CONFIGURATION STRATÉGIQUE : ENTRE FORMATION, MAINTIEN ET TRANSFORMATION	4
1.1. La configuration stratégique	5
1.1.1. Les différentes définitions de la configuration	5
1.1.2. Le sens et l'usage de la configuration	8
1.1.3. De la configuration à la configuration stratégique	10
1.1.3.1. Les conceptualisations fonctionnalistes	11
1.1.3.2. La conceptualisation interprétative	13
1.1.3.3. La définition de la configuration stratégique détenue dans cette recherche	15
1.2. Les approches du changement des configurations stratégiques	16
1.2.1. Le paradigme de l'équilibre ponctué	17
1.2.1.1. L'évolution de l'organisation selon la théorie de l'équilibre ponctué	19
1.2.1.2. Les périodes de convergence ou d'équilibre.....	21
1.2.1.3. Les périodes de réorientation stratégique ou de transformation	25
1.2.2. De l'équilibre ponctué à la théorie de la stabilité et du changement.....	28
1.2.2.1. Les états évolutifs de la configuration stratégique	29
1.2.2.2. Les trajectoires suivies par les organisations	31
1.2.2.3. La stabilité et le changement d'une configuration stratégique	35
1.3. Le problème spécifique de la recherche	38
1.3.1. Les apports et les limites des approches du changement des configurations ..	38
1.3.2. Les questions de recherche et le choix théorique.....	42
CHAPITRE II	
UNE APPROCHE NÉO-INSTITUTIONNELLE RENOUVELÉE	47
2.1. Les fondements théoriques de l'approche néo-institutionnelle renouvelée	48

2.1.1.	L'institutionnalisation, la dé-institutionnalisation et la ré-institutionnalisation	50
2.1.2.	Les formes du travail institutionnel	60
2.1.3.	Quand les entrepreneurs institutionnels changent les institutions	64
2.1.4.	Des précisions sur l'utilisation des concepts théoriques	70
2.1.4.1.	La justification de l'hybridation théorique	70
2.1.4.2.	L'adaptation des concepts institutionnels au contexte organisationnel	71
2.2.	Les dynamiques de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques	74
2.2.1.	La formation de la configuration stratégique	78
2.2.2.	Le maintien de la configuration stratégique	84
2.2.3.	La transformation de la configuration stratégique	89

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	96
3.1. Les fondements épistémologiques et ontologiques de la recherche	97
3.1.1. L'approche contextualiste	97
3.1.2. La nature qualitative, rétrospective et longitudinale de la recherche	103
3.2. Le design de la démarche méthodologique.....	106
3.2.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche	106
3.2.2. L'organisation comme unité d'analyse	109
3.2.3. Un groupe financier comme terrain de la recherche	110
3.2.3.1. La justification du cas unique	110
3.2.3.2. Le choix et la description du groupe financier.....	112
3.2.3.3. Les démarches préparatoires d'accès au groupe financier.....	114
3.2.3.4. Les considérations éthiques	115
3.2.4. La démarche de collecte et d'analyse des données	116
3.2.4.1. Les sources des données	120
3.2.4.2. Les procédures suivies durant la collecte des données.....	122
3.2.4.3. Les stratégies utilisées pendant l'analyse des données.....	123
3.2.4.4. Les moments de la collecte et de l'analyse des données	125
3.2.4.4.1. La décomposition des périodes de stabilité et de transformation	128
3.2.4.4.1.1. La collecte des données documentaires.....	129
3.2.4.4.1.2. La condensation et l'organisation des données documentaires	131
3.2.4.4.1.3. L'analyse des données documentaires	133
3.2.4.4.1.4. Un aperçu des résultats préliminaires du premier moment.....	135

3.2.4.4.1.5. La sélection des acteurs.....	135
3.2.4.4.2. L'identification des configurations stratégiques et l'exploration de leurs dynamiques.....	137
3.2.4.4.2.1. La collecte des données.....	138
3.2.4.4.2.1.1. Les données documentaires.....	138
3.2.4.4.2.1.2. La première vague d'interviews.....	139
3.2.4.4.2.2. L'analyse des données.....	143
3.2.4.4.2.3. Un aperçu des résultats préliminaires du deuxième moment.....	145
3.2.4.4.2.4. La sélection des acteurs.....	146
3.2.4.4.3. L'enrichissement, la synthèse et la théorisation des résultats.....	147
3.2.4.4.3.1. La collecte des données.....	148
3.2.4.4.3.1.1. Les données documentaires.....	148
3.2.4.4.3.1.2. La deuxième vague d'interviews.....	148
3.2.4.4.3.2. L'analyse des données.....	150
3.2.4.4.3.3. La vérification des résultats auprès d'une sélection d'acteurs.....	151
3.2.4.4.3.4. Un aperçu des résultats de cette recherche.....	152
3.2.4.4.4. La crédibilité et la transférabilité des connaissances produites.....	153

CHAPITRE IV

LES CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES INSTITUÉES ENTRE 1979 ET 2007.....157

4.1. La chronologie de l'évolution du groupe financier et de son contexte institutionnel..158

4.1.1. Les déclencheurs d'événements transformateurs.....	158
4.1.1.1. Les changements institutionnels perçus et leurs impacts sur le groupe financier.....	161
4.1.1.1.1. Les changements économiques perçus.....	162
4.1.1.1.2. Les changements réglementaires perçus.....	164
4.1.1.1.3. Les changements sociaux perçus.....	170
4.1.1.1.4. Les changements concurrentiels perçus.....	171
4.1.1.1.5. Les changements technologiques perçus.....	173
4.1.1.2. Les crises de performance perçues.....	175
4.1.1.3. Les leaders du groupe financier et leur succession.....	178

4.1.2.	La décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de transformation.....	184
4.1.2.1.	L'allure et l'intensité du changement organisationnel entre 1979 et 2007.....	185
4.1.2.2.	La première période de transformation entre 1979 et le début de 1984	190
4.1.2.3.	La première période de relative stabilité entre 1984 et 1986.....	192
4.1.2.4.	La deuxième période de transformation entre 1987 et 2007.....	195
4.2.	Les configurations stratégiques instituées par le groupe financier.....	202
4.2.1.	L'identification des configurations stratégiques instituées	202
4.2.2.	La description des configurations stratégiques instituées	211
4.2.2.1.	La Corporation introvertie	211
4.2.2.1.1.	Les porteurs de la Corporation introvertie	213
4.2.2.1.1.1.	Le domaine d'activités	213
4.2.2.1.1.1.1.	Les activités auprès des particuliers	213
4.2.2.1.1.1.2.	Les activités auprès des PME	214
4.2.2.1.1.1.3.	Les activités auprès des grandes entreprises et des institutions.....	215
4.2.2.1.1.2.	Les principes d'organisation.....	217
4.2.2.1.1.3.	Les critères d'évaluation	218
4.2.2.1.2.	Les arrangements structurels et les systèmes	218
4.2.2.1.2.1.	Les structures des rôles et des responsabilités	219
4.2.2.1.2.2.	Les systèmes de décisions	222
4.2.2.1.2.3.	Le système des ressources humaines	223
4.2.2.2.	La Corporation extrovertie	224
4.2.2.2.1.	Les porteurs de la Corporation extrovertie	226
4.2.2.2.1.1.	Le domaine d'activités	227
4.2.2.2.1.1.1.	Les activités de la banque de détail	227
4.2.2.2.1.1.2.	Les activités de la banque d'affaires	228
4.2.2.2.1.2.	Les principes d'organisation.....	229
4.2.2.2.1.3.	Les critères de l'évaluation.....	230
4.2.2.2.2.	Les arrangements structurels et les systèmes	232
4.2.2.2.2.1.	Les structures des rôles et des responsabilités	233
4.2.2.2.2.2.	Les systèmes de décisions	235

4.2.2.2.2.3. Le système des ressources humaines	239
---	-----

CHAPITRE V

LES DYNAMIQUES DES CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES INSTITUÉES	243
---	-----

5.1. Les dynamiques des trajectoires suivies par les deux configurations stratégiques	244
---	-----

5.1.1. Les contestations de l'ordre établi et l'émergence d'une alternative à la fin des années 1970	249
--	-----

5.1.2. La formation de la <i>Corporation introvertie</i>	254
--	-----

5.1.2.1. La typification de la <i>Corporation introvertie</i>	255
---	-----

5.1.2.2. L'objectivation de la <i>Corporation introvertie</i>	257
---	-----

5.1.2.3. La concrétisation de la <i>Corporation introvertie</i>	263
---	-----

5.1.2.3.1. La reconfiguration du réseau de détail.....	263
--	-----

5.1.2.3.2. La reconfiguration des activités de grands volumes et internationales	268
--	-----

5.1.3. Le maintien de la <i>Corporation introvertie</i> et l'émergence d'une alternative	274
--	-----

5.1.3.1. La reproduction et le maintien de la <i>Corporation introvertie</i>	274
--	-----

5.1.3.2. L'évaluation de l'utilité de la <i>Corporation introvertie</i>	276
---	-----

5.1.3.2.1. La contestation du niveau existant de la performance organisationnelle	276
---	-----

5.1.3.2.2. Les innovations comme sources pertinentes des idées alternatives	278
---	-----

5.1.3.2.3. La contestation du domaine d'activités	280
---	-----

5.1.3.2.4. La contestation des principes d'organisation	282
---	-----

5.1.4. La transformation de la <i>Corporation introvertie</i> en <i>Corporation extrovertie</i>	285
---	-----

5.1.4.1. La typification de la <i>Corporation extrovertie</i>	285
---	-----

5.1.4.2. L'objectivation de la <i>Corporation extrovertie</i>	288
---	-----

5.1.4.3. La concrétisation de la <i>Corporation extrovertie</i>	290
---	-----

5.1.4.3.1. La reconfiguration du réseau de détail.....	291
--	-----

5.1.4.3.2. La crise de performance en 1992 comme propulseur à la concrétisation	299
---	-----

5.1.4.3.3. La reconfiguration des activités dans le marché principal	302
--	-----

5.1.4.3.4. La reconfiguration du mode de collaboration intra-entités organisationnelles	310
---	-----

5.1.4.3.5. Les inconsistances internes comme obstacle à la concrétisation de la <i>Corporation extrovertie</i>	320
--	-----

5.1.4.3.6. La reconfiguration des arrangements structurels et des systèmes des règles.....	325
--	-----

5.2. Une synthèse des résultats empiriques	328
--	-----

CHAPITRE VI

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS ET LES CONCLUSIONS	340
--	-----

6.1. Les dynamiques de formation ou de transformation, et de maintien des configurations stratégiques	341
---	-----

6.1.1. La formation ou la transformation de la configuration stratégique	344
--	-----

6.1.1.1. La typification de la configuration stratégique.....	344
---	-----

6.1.1.2. L'objectivation de la configuration stratégique.....	347
---	-----

6.1.1.3. La concrétisation de la configuration stratégique.....	348
---	-----

6.1.2. Le maintien de la configuration stratégique.....	353
---	-----

6.2. Les conclusions de la recherche	356
--	-----

6.2.1. Les contributions de la recherche	358
--	-----

6.2.2. Les limites de la recherche.....	362
---	-----

6.2.3. Les avenues futures de la recherche	363
--	-----

REFERENCES	365
------------------	-----

ANNEXE I

ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ	374
----------------------------------	-----

ANNEXE II

L'ÉVOLUTION DES ANCÊTRES DU GROUPE FINANCIER.....	378
---	-----

ANNEXE III

UNE SYNTHÈSE DES PARCOURS DE LEADERS AU SEIN DU GROUPE FINANCIER.....	446
---	-----

ANNEXE IV

LES ÉVIDENCES DE L'EXISTANCE DES DEUX CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES	449
---	-----

LISTE DES FIGURES

Figure 1	: Les niveaux du changement d'une configuration stratégique	21
Figure 2	: Une trajectoire typique de passage d'une configuration stratégique à une autre	31
Figure 3	: Le processus d'institutionnalisation	51
Figure 4	: Le processus du changement institutionnel	53
Figure 5	: Les dynamiques du changement institutionnel	55
Figure 6	: Les moments d'interprétation, de reproduction et du changement des institutions.....	61
Figure 7	: Le processus de dé-institutionnalisation	66
Figure 8	: Les contradictions institutionnelles, la praxis et le changement institutionnel ..	68
Figure 9	: La formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques ..	77
Figure 10	: L'aspect rétrospectif et en temps réel de cette recherche.....	105
Figure 11	: La démarche de la collecte et de l'analyse des données, et de théorisation des résultats.....	119
Figure 12	: Les moments de la collecte et de l'analyse des données, et de théorisation des résultats.....	127
Figure 13	: Les périodes de relative stabilité et de changement transformationnel	189
Figure 14	: L'arrangement structurel des divisions du groupe financier	191
Figure 15	: La stabilité et la continuité des activités du groupe financier	193
Figure 16	: L'arrangement structurel de la banque de détail et de la banque d'affaires	201
Figure 17	: Les moments de l'évolution du groupe financier	205
Figure 18	: Les variations des porteurs de la configuration stratégique entre 1979 et 2007.....	209
Figure 19	: Une vue globale de la structure du groupe financier	219
Figure 20	: Une synthèse de la structure multi-divisionnaire du groupe financier	233
Figure 21	: Les dynamiques des deux configurations stratégiques	247
Figure 22	: Les principaux entrepreneurs organisationnels et leurs responsabilités	256
Figure 23	: Les entrepreneurs organisationnels et leurs responsabilités.....	261
Figure 24	: La reconfiguration du réseau de détail et des responsabilités des entrepreneurs organisationnels.....	267
Figure 25	: La reconfiguration des responsabilités des entrepreneurs organisationnels.....	269
Figure 26	: La reconfiguration des responsabilités des entrepreneurs organisationnels.....	287
Figure 27	: Les entrepreneurs organisationnels et leurs responsabilités.....	290

Figure 28 : Le changement des responsabilités de principaux dirigeants du groupe financier	300
Figure 29 : La nouvelle structure du groupe financier	311
Figure 30 : Les dynamiques du processus de formation ou de transformation, et de maintien des configurations stratégiques	343

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Une synthèse des principales définitions de configuration.....	6
Tableau 2	: Une synthèse des principales configurations en stratégie.....	9
Tableau 3	: Les conceptualisations fonctionnalistes de la configuration stratégique.....	11
Tableau 4	: La conceptualisation interprétative de la configuration stratégique.....	13
Tableau 5	: Une synthèse des concepts du paradigme de l'équilibre ponctué.....	18
Tableau 6	: Les formes du travail institutionnel.....	63
Tableau 7	: La justification de l'hybridation théorique.....	71
Tableau 8	: Une typologie pour étudier le changement organisationnel.....	100
Tableau 9	: Les changements organisationnels génétiques.....	130
Tableau 10	: Une description sommaire des sources documentaires.....	132
Tableau 11	: Les thèmes proposés pour identifier une configuration stratégique.....	140
Tableau 12	: La liste des acteurs formellement interviewés.....	142
Tableau 13	: Les fonctions des acteurs formellement interviewés.....	149
Tableau 14	: Les changements transformationnels perçus et les réponses du groupe.....	159
Tableau 15	: Les caractéristiques dominantes des deux configurations stratégiques.....	210
Tableau 16	: Les phases du Programme d'Amélioration Continu.....	304
Tableau 17	: La concentration et la séparation du pouvoir au niveau de la direction générale.....	416
Tableau 18	: Les deux banques par rapport à la moyenne des banques canadiennes.....	443

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACP	Association Canadienne des Paiements
BIS	Bank for International Settlements
BSIF	Bureau de Surintendant des Institutions Financières
DCP	Directeur Conseils en Personnel
FCC	Fichier Central Client
GPN	Global Professional Network
MBP	Managed Professional Business
P2	Professional Partnership
PAC	Programme d'Amélioration Continue
PTO	Programme de Transformation Opérationnelle
PVP	Premier Vice-Président
PVPE	Premier Vice-Président Exécutif
SEC	Securities Exchange Commission
TQM	Total Quality Management
VP	Vice-Président
VPE	Vice-Président Exécutif

RÉSUMÉ

Le but de cette thèse est de développer une théorie intermédiaire des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Pour y arriver, nous nous sommes fixés deux objectifs. Le premier est celui d'identifier les configurations stratégiques et le deuxième, celui de dévoiler les dynamiques et les pratiques organisationnelles de ce processus. Pour atteindre ces objectifs, un cadre conceptuel s'articulant sur la théorie néo-institutionnelle renouvelée est proposé, celui-ci inclut à la fois le contenu et les dynamiques des configurations stratégiques.

Nous avons opté pour une approche contextuelle et qualitative basée sur une étude de cas longitudinale en utilisant une triangulation des sources de données des documents internes et des interviews semi-structurées auprès de 59 membres de la haute direction d'un groupe financier. La collecte et l'analyse des données se sont déroulées d'une manière évolutive. Une étude rétrospective approfondie a permis d'identifier les chronologies des événements et des incidents marquants ; ces derniers ont constitué les entrants des interviews, durant lesquelles nous avons recueilli de l'information qui a approfondi notre compréhension. Ce qui nous a permis de bâtir une base de données décrivant l'histoire de ce groupe qui est utilisée pour compléter, approfondir empiriquement et enrichir le cadre conceptuel.

Les résultats ont démontré que ce groupe financier a connu deux configurations stratégiques : la *Corporation introvertie* et la *Corporation extrovertie*. Ce qui nous a permis d'explorer les dynamiques et les pratiques organisationnelles menant à la formation et au maintien de la *Corporation introvertie* ainsi que celles durant sa transformation en *Corporation extrovertie*. Tout cela est utilisé pour compléter et raffiner le cadre conceptuel, résultant en une nouvelle théorie néo-institutionnelle renouvelée des dynamiques de configurations stratégiques.

Nous en concluons que le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques est un processus dynamique et récursif durant lequel plusieurs pratiques organisationnelles s'exercent et évoluent de pair. En ce qui a trait à la durabilité des périodes de stabilité et de transformation des configurations stratégiques, il appert qu'elle dépend du contexte et de l'interprétation de leader organisationnel de laquelle les configurations stratégiques acquièrent leur légitimité. Il appert aussi que le passage d'une configuration à une autre demeure un défi difficile et compliqué auquel l'organisation fait face. Celle-ci peut demeurer dans une situation incohérente aussi longtemps qu'elle ne trouve pas sa voie vers une nouvelle configuration stratégique. Par conséquent, le leader ne peut effectuer un retour en arrière vers la configuration stratégique existante après qu'il s'est engagé envers une autre alternative. Même si un nouveau leader prend la relève, il opéra pour d'autres voies qui soutiennent la nouvelle alternative, afin de se mettre en valeur.

Mots-clés

Stratégie ; configuration stratégique ; stabilité et transformation ; processus de formation, de maintien et de transformation ; pratiques organisationnelles ; entrepreneur organisationnel ; théorie néo-institutionnelle renouvelée.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to develop an intermediate theory of the organizational dynamics and work forms that enable the formation, maintenance and transformation of strategic configurations. Therefore, the objectives of this thesis are twofold. First, identify the strategic configurations. Second, unveil the organizational dynamics and work forms of this process. In order to achieve these objectives, a processual and contextual conceptual framework founded in the modern new-institutional theory was developed. It included both the contents and process of strategic configurations.

A contextual and a qualitative approach was adopted based on a longitudinal case study. This approach consisted of triangulation of multiple data sources, which comprised internal documents, and semi-structured interviews with fifty-nine senior management team members in a financial group. The collection and analysis of the data were organized in an evolutionary manner. That is an exhaustive retrospective study permitted the identification of events and prominent incidents, which were used at the beginning as an input for the interviews. These interviews allowed the researcher to gather more information, which resulted in the discovery of further information. The output of these sources enabled the construction of a database that precisely describes the financial group history and empirically deepens and enriches the conceptual framework.

The results demonstrated that this financial group experienced two strategic configurations: the *Introverted Corporation* and the *Extroverted Corporation*. The identification of these strategic configurations allowed the researcher to explore the formation and maintenance of the *Introverted Corporation*, and its transformation into the *Extroverted Corporation*. Consequently, the researcher was able to refine and validate the conceptual framework. Assuredly this research evolved into the development of an intermediate theory of the formation, maintenance and the transformation process of the strategic configurations.

In conclusion the formation, maintenance and the transformation process of strategic configurations is a dynamic and recursive process in which many organizational work forms interact and evolve equally. It appears that the durability of the stability and transformation periods to be depends upon the context and on the organizational leader's interpretation from which the strategic configurations obtain their legitimacy. It appears also that the transformation from one strategic configuration to another is a considerable and difficult challenge, one which any organization must cope with. It can stay in an incoherent situation as long as it does not find its path toward a new strategic configuration. In addition, it appears that the organization cannot return to the outdated old strategic configuration. This obsolete strategic configuration lost its legitimacy once acquired from the organizational leader. Disregarding the fact that a new leader may take over, it emphasizes its own preferences and values, thus underpinning a new strategic configuration.

Keywords

Strategy; Strategic Configuration; Stability and Transformation; Formation, Maintenance and Transformation Process; Organizational Work Forms; Organizational Entrepreneur; Modern New-Institutional Theory.

INTRODUCTION

Total or comprehensive alignment is an enormously complex thing. It is a network of external distinctive competence elements (choice of products, markets, capital markets, resource suppliers, and needs of cultural constituencies) synergistically related to a network of internal competence elements (physical capital, technological operations, organization structures, information flows, talent, reward systems, etc.). (Summer *et al.* 1990, p. 365, 366)

Cet alignement est un équilibre dynamique et temporaire. Il représente un enjeu stratégique considérable auquel plusieurs études en stratégie se sont intéressées depuis plusieurs décennies. Ces études l'ont ainsi conceptualisé comme étant une structure profonde ou un schéma interprétatif sous forme d'un ensemble d'idées, de valeurs et de croyances préconisant le domaine d'activités de l'organisation, ses principes d'organisation et ses critères d'évaluation, qui sont soutenus par des arrangements structurels et des systèmes (Ranson *et al.* 1980 ; Miller et Friesen, 1977, 1984 ; Gersick, 1991 ; Romanelli et Tushman, 1985 ; Hinings et Greenwood, 1987 ; Hinings et Greenwood, 1988 ; Miller et Whitney, 1999).

Ces études prenantes ne renvoient pas au même contenu selon qu'elles se réfèrent à cet équilibre comme configuration stratégique dans un état mature et relativement stabilisé ou au processus par lequel cette configuration stratégique prend forme et se transforme. La première distinction a mis l'accent sur l'approche de classification ; celui-ci permet d'identifier les configurations stratégiques dans une organisation ou une population d'organisations pendant une période donnée. La deuxième distinction se réfère, quant à elle, aux approches de stabilité et de changement des configurations stratégiques. Ainsi, l'approche de l'équilibre ponctué des organisations décrit ce processus comme succession de périodes d'évolution et de révolution, alors que l'approche de stabilité et de changement propose un ensemble de trajectoires expliquant les tentatives de transformation des configurations stratégiques ainsi que leur stabilité.

Bien que ces approches existent, les dynamiques, les séquences et les pratiques organisationnelles durant le processus de stabilité et de transformation des configurations

stratégiques restent grandement méconnues et notamment leur aspect contextuel et processuel. C'est à cette problématique que notre recherche veut faire une contribution. Elle cherche à identifier les configurations stratégiques sur une longue période et à comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles ces configurations prennent forme, se maintiennent et se transforment. Pour ce faire, nous avons enraciné nos arguments théoriques dans l'approche néo-institutionnelle renouvelée. Celle-ci redonne une place importante à l'agence, au travail institutionnel et à l'entrepreneur institutionnel, tout en gardant le principe d'encastrement de l'organisation dans son environnement. Elle permet également d'appréhender à la fois la stabilité et le changement institutionnels (Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008). Cette approche nous permet de porter un regard inédit sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles qui façonnent le processus par lequel les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Elle nous permet d'appréhender ce processus sous l'angle de la dynamique de la stabilité et du changement institutionnel. Ainsi, la configuration stratégique ne peut être séparée de son contexte, de son histoire et des intérêts des acteurs dominants dans une organisation.

Pour mieux cerner ce phénomène, nous avons opté pour l'approche contextuelle traitant en même temps du contenu, du processus et du contexte comme cadre méthodologique (Pettigrew, 1985 ; Van de Ven et Poole, 2005). Cette approche s'articule sur une étude de cas longitudinale dont le terrain empirique est un groupe financier qui est né d'une fusion à la fin des années 1970. À partir de ces années, le groupe en question a fait face à plusieurs secousses économiques, technologiques, réglementaires, sociales et managériales. Cela en fait un cas d'étude pertinent, prometteur et fertile pour comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

Cette thèse est structurée en six chapitres. Le premier est consacré à une revue de la littérature sur les configurations et sur les approches du changement des configurations, en examinant les différentes interprétations des configurations, leurs définitions, leurs sens et leurs usages. Par la suite, nous avons précisé le concept de la configuration stratégique, ses

conceptualisations théoriques, ses applications empiriques, leurs apports et leurs limites. Cela a justifié la nécessité de proposer une nouvelle théorie intermédiaire des dynamiques et des pratiques organisationnelles durant le processus par lequel les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

Dans le deuxième chapitre, les concepts de l'approche néo-institutionnelle renouvelée sont examinés en mettant l'accent sur leurs apports. À partir de ceux-ci, nous avons développé un cadre conceptuel préliminaire des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

Le troisième chapitre expose la méthodologie et le design de recherche retenus, en expliquant la nature processuelle et contextuelle de la recherche, sa stratégie, l'unité d'analyse, le terrain d'étude, les procédures de collecte et d'analyse des données et les stratégies de validation des résultats.

Les résultats des analyses sont présentés et interprétés dans les chapitres quatre et cinq. Le quatrième chapitre est consacré à l'identification et à la description des configurations stratégiques instituées par le groupe financier entre 1979 et 2007. Ici, nous avons effectué une description narrative qui retrace minutieusement les périodes de relative stabilité et du changement transformationnel, ce qui a permis d'identifier deux configurations stratégiques.

Dans le cinquième chapitre, les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques identifiées prennent forme, se maintiennent et se transforment sont explorées. Celles-ci formeront l'assise de la discussion des résultats et des conclusions du sixième et dernier chapitre. Ce chapitre inclut également les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de cette thèse, ses limites et les avenues de recherches futures.

CHAPITRE I

LA CONFIGURATION STRATÉGIQUE : ENTRE FORMATION, MAINTIEN ET TRANSFORMATION

Introduction

Le concept de la configuration occupe une place primordiale en stratégie. Plusieurs typologies et taxonomies, dont les résultats stipulent l'existence de plusieurs configurations qui ne s'étaient pas toujours avérées efficaces, ont été développées au fil des ans. De plus, elles ont fait l'objet d'interprétations multiples. Malgré cela, la notion de configuration stratégique demeure imprégnée d'une certaine ambiguïté. Plusieurs chercheurs la conçoivent comme la configuration de la stratégie et de la structure ou encore celle de la stratégie, de la structure, de l'environnement et du leadership (Porter, 1980 ; Chandler, 1962 ; Miller, 1986). D'autres l'interprètent comme une structure profonde ou un schéma interprétatif soutenu par des structures et des systèmes (Romanelli et Tushman, 1985 ; Greenwood et Hinings, 1988).

Si la définition de la configuration stratégique est ambiguë, sa formation, son maintien et sa transformation restent amplement méconnus. Nous avons distingué deux approches relatives au changement des configurations. La première porte sur le paradigme de l'équilibre ponctué, qui veut que l'évolution de l'organisation soit une succession de périodes de stabilité et de transformation. La deuxième propose, pour sa part, une théorie de la stabilité et du changement selon laquelle le passage d'une configuration à une autre suit plusieurs trajectoires (Romanelli et Tushman, 1985 ; Greenwood et Hinings, 1988).

Ce chapitre met en place les différents éléments nécessaires à une revue de la littérature qui évolue autour de trois sections. Nous explorons, dans un premier temps, les définitions et expliquons les sens et l'usage de la configuration avant de préciser les conceptualisations fonctionnelle et interprétative de la configuration stratégique. Nous examinons, en second lieu, les différentes approches de la stabilité et du changement des configurations stratégiques à partir desquelles nous précisons, enfin, la problématique de recherche. En guise de conclusion, nous présentons une synthèse de cette problématique.

1.1. La configuration stratégique

Cette section explorera la notion de configuration en stratégie en mettant l'emphasis sur ses différentes définitions et sur le sens et l'usage de ce concept. Cela nous amènera à préciser le concept de la configuration stratégique, le concept clé de notre thèse.

1.1.1. Les différentes définitions de la configuration

La notion de configuration occupe un rôle important et central en stratégie (Summer *et al.* 1990 ; Miller, 1996). Elle se définit de plusieurs manières, allant du type idéal à la gestalt, de la cohérence à l'archétype, en passant par d'autres appellations moins connues comme l'alignement, la congruence ou la structure profonde (Miller et Friesen, 1977 ; Miller et Mintzberg, 1983 ; Romanelli et Tushman, 1985 ; Greenwood et Hinings, 1988 ; Gersick, 1991 ; Ketchen *et al.* 1993 ; Meyer *et al.* 1993 ; Miller, 1986, 1987, 1996).

Ces termes désignent n'importe quelle constellation multidimensionnelle de caractéristiques conceptuellement distinctes qui se manifestent ensemble (Meyer *et al.* 1993). Plus spécifiquement, les définitions de la configuration qui ont été proposées en stratégie peuvent être classifiées en deux catégories. Premièrement, la configuration est définie comme une unification de plusieurs éléments endogènes et exogènes ; les propriétés de cette unification ne peuvent être dérivées d'une simple addition de ses éléments. Elle se manifeste dans un ensemble d'archétypes multidimensionnels ayant des caractéristiques conceptuelles distinctes, et interagissant les unes avec les autres (Meyer *et al.* 1993 ; Miller, 1986, 1996). Deuxièmement, elle est définie comme le degré selon lequel les éléments d'une organisation sont orchestrés et unis par un schéma interprétatif comprenant le trio : produits, marchés et compétences ou idées, croyances et valeurs. En effet, elle se manifeste de la façon suivante : plusieurs éléments sont conçus autour d'un schéma interprétatif formant un tout indissociable ou un système dynamique difficilement décomposable (Miller, 1996). Une synthèse des principales définitions est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Une synthèse des principales définitions de configuration

Author	Definition
Miller and Friesen, 1977, 1978, 1984 ; Miller and Mintzberg, 1983	Commonly occurring clusters of attributes or relationships [...] that are internally cohesive, such that the presence of some attributes suggest the reliable occurrence of others (p. 12).
Romanelli and Tushman, 1985	It can be described by the set of organizational activities: (1) core beliefs and values regarding the organization, its employees and its environment; (2) products, markets, technology and competitive timing; (3) the distribution of power; (4) the organization's structure; and (5) the nature, type and pervasiveness of control systems (p. 176).
Greenwood and Hinings, 1988	Is thus a set of ideas, beliefs and values that shape prevailing conceptions of what an organization should be doing, of how it should be doing it and how it should be judged, combined with structures and systems that serve to implement and reinforce those ideas (p. 295).
Gersick, 1991	Is the set of fundamental 'choices' a system has made of (1) the basic parts into which its units will be organized and (2) the basic activity patterns that will maintain its existence (p. 15).
Ketchen <i>et al.</i> 1993	Commonly occurring clusters of attributes of organizational strategies, structures, and processes (p. 1278).
Meyer <i>et al.</i> 1993	Any multidimensional constellation of conceptually distinct characteristics that commonly occur together. Numerous dimensions of environments, industries, technologies, strategies, structures, culture, ideologies, groups, members, processes, practices, beliefs, and outcomes have been said to cluster into configurations, archetypes, or gestalts (p. 1175).
Miller and Whitney, 1999	Constellations of organizational elements that are pulled together by a unifying theme, such as unequalled service or pioneering invention. The first constellation is called the core; it consists of the mission, the means (the fundamental abilities and resources required to accomplish the mission), and the market. These constitute the <i>raison d'être</i> of the enterprise. The second constellation includes the systems, processes, and structure that support the core (p. 5, 6).

Sous une forme ou une autre, la configuration est façonnée autour de deux concepts fondamentaux : les éléments constitutants (stratégies, structures, environnements, valeurs, croyances, systèmes, routines, etc.) et les interactions qui les maintiennent unis adéquatement et d'une manière relativement stable. Elle forme un état structurel avec lequel l'organisation veut exceller (Dess *et al.* 1993). À titre d'exemple, Miller (1986) a étudié les configurations

de la stratégie et de la structure dans lesquelles l'accent est mis sur la standardisation, les règles, les communications formelles et les contrôles étroits. Les résultats de cette étude démontrent que ces configurations se manifestent dans les grandes organisations, mais qu'elles ne peuvent fonctionner que dans un environnement simple et stable. Dans ce contexte, les organisations, qui adoptent une stratégie de leadership de coûts comptant davantage sur une production extrêmement efficace et à faibles coûts, bénéficient d'une réduction de prix. Cela est rendu possible par l'adoption d'une structure bureaucratique ou mécanique, alors qu'une structure organique ne peut servir une stratégie de leadership de coûts. Par ailleurs, la stratégie de différenciation par innovation ne sera pas compatible avec une structure bureaucratique ou mécanique, car ces structures ne permettent pas l'émergence d'une différenciation par innovation.

Les approches des configurations adoptent une position holistique et systémique dont le souci principal est de comprendre comment une organisation arrive à créer une cohérence entre ses différents éléments constitutifs. Ce phénomène est enraciné dans la raison d'être du domaine de la stratégie, qui est sa capacité à aligner ses éléments endogènes et exogènes, et dont le but est de trouver un équilibre entre ces différents éléments contradictoires, suggérant que la configuration est l'essence même de la stratégie (Summer *et al.* 1990 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1970 ; Miller et Friesen, 1978 ; Porter, 1980, 1985 ; Miller, 1996). En ce sens, Miller et Friesen (1984) affirmaient que : « the organization may be driven toward configuration in order to achieve consistency in its internal characteristics, synergy (or mutual complementarity) in its processes, and fit with its situation. » (p. 21)

Cela démontre que la configuration offre une base innovatrice pour décrire les organisations. Elle pourrait être l'état naturel des choses, comme « darwinian forces could drive organizations to seek some kind of coherence among their different parts, which can be synergistic and so efficient » (Mintzberg *et al.* 1998, p. 320). Ces auteurs avançaient par ailleurs que :

« Most of time, an organization can be described in terms of some kind of stable configuration of its characteristics: for a distinguishable period of time, it adopts a particular form of structure matched to a particular type of context which causes it

to engage in particular behaviors that give rise to a particular set of strategies. » (p. 305)

Ces définitions démontrent que la configuration est un concept à multiples interprétations qui varient d'un contexte à un autre. Ces multiples interprétations seront explorées subséquemment.

1.1.2. Le sens et l'usage de la configuration

Les différentes conceptualisations des configurations suggérées par Chandler (1962), Miller et Friesen (1978), Miles et Snow 1978, Porter (1980, 1985), Mintzberg (1983), Tushman et Romanelli (1985), Miller (1986, 1987, 1996), Greenwood et Hinings (1988), Gersick (1991), Miller et Whitney (1999) et Mintzberg *et al.* (1998) démontrent l'usage multiple de la notion de configuration. Ces conceptualisations démontrent que la configuration porte en elle-même de multiples significations d'ordre général, s'appliquant à n'importe quelle constellation d'éléments. Elle peut former des éléments découlant d'une seule dimension organisationnelle, tels que la stratégie (Miles et Swon, 1978 ; Miller et Friesen, 1978 ; Porter, 1980, Mintzberg *et al.* 1998), la structure (Mintzberg, 1983 ; Miller, 1990) ou le leadership (Westley et Mintzberg, 1989 ; Kets de Vries et Miller, 1991; Steyrer, 1998) ; de deux dimensions telles que la stratégie et la structure et, la stratégie et l'environnement (Chandler, 1962 ; Miller, 1986, 1986) ; de plusieurs dimensions telles que la stratégie, la structure, l'environnement, le leadership, les valeurs et les croyances, etc. (Miller et Friesen, 1977 ; Miller, 1988 ; Miller, 1987) ou encore de plusieurs dimensions parmi celles qui sont citées ci-dessus, mais selon les champs organisationnels, tels que les agences gouvernementales et les organisations professionnelles de soins de santé, de services comptables et juridiques et du sport (Greenwood et Hinings, 1988 ; Gersick, 1991; Miller et Whitney, 1999 ; Burns et Scapens, 2000 ; Kirkpatrick et Ackroyd, 2003a,b ; Pinnington et Morris, 2002, 2003 ; Dent *et al.* 2004 ; Brock, 2006). Une synthèse des principales configurations et de leurs constituants est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Une synthèse des principales configurations en stratégie

Author	Constituent
Chandler, 1962	Strategy and structure
Miles and Swon, 1978	Strategy, structure and process
Desarbo <i>et al.</i> 2005	Strategy, structure, environment and process
Porter, 1980	Business strategy
Mintzberg, 1983	Structure
Miller and Friesen, 1977, 1978, 1981, 1984	Environment, organization and strategy making
Miller, 1987	Strategy, structure, environment et leadership
Miller, 1990	Business strategy, environment and structure
Miller and Whitney, 1999	Core, structure and systems
Tushman and Romanelli, 1985	Core values, strategy, power distribution, structure et controls
Greenwood and Hinings, 1988	Interpretative schema, structure and systems
Kikulis <i>et al.</i> 1992	Organizational values and organizational structure
Kirkpatrick and Ackroyd, 2003b	Interpretative schema, systems and structure
Pinnington and Morris, 2003	Interpretative schema and systems
Dent <i>et al.</i> 2004	Interpretative schema, systems and structure

* La liste n'est pas exhaustive. Il se peut que d'autres configurations existent, mais cette liste permet d'explorer les principales configurations en stratégie.

Ces multiples usages de la configuration s'enracinent dans deux approches théoriques : une à vocation fonctionnelle, dont l'origine est la théorie de la contingence, et une autre, interprétative, dont les origines s'inspirent des approches institutionnelles (Tushman et Romanelli, 1985 ; Hinings et Greenwood, 1988). Ces origines fonctionnelle et interprétative suggèrent que les approches des configurations se veulent une médiation entre les approches déterministes et volontaristes proposées en stratégie (Miller, 1996).

En tenant compte de ces développements, il semble que la configuration dans le domaine de la stratégie se présente sous plusieurs formes dont la portée englobe plusieurs significations pertinentes. De plus, ces configurations sont développées de différentes manières et selon plusieurs critères. Les études antérieures démontrent que ces multiples configurations ont été dérivées de deux façons : à partir des notions théoriques, dont les résultats sont des typologies, ou à partir des faits empiriques, desquels on déduit des taxonomies (Miller et Mintzberg, 1983 ; Dess *et al.* 1993 ; Meyer *et al.* 1993 ; Miller, 1996). Ces deux concepts animeront les différents débats en stratégie, dans lesquelles les chercheurs ne se mettront pas d'accord sur les principales différences. Toutefois, ces derniers suggèrent que la typologie

s'articule autour des approches normatives, et la taxonomie, autour des approches empiriques enracinées dans des faits numériques (Miller et Friesen, 1984 ; Hambrick 1984).

1.1.3. De la configuration à la configuration stratégique

La configuration stratégique représente un cas spécifique dans l'approche des configurations. Plusieurs études avancent qu'elle désigne un concept intégrateur, synthétique et holistique qui incarne des concepts empruntés à d'autres approches bien connues en stratégie, allant de l'approche normative à l'approche analytique, de l'approche délibérée à l'émergent, et d'une réalité unique à une représentation collectivement construite (Ranson *et al.* 1980 ; Tushman et Romanelli, 1985 ; Miller et Whitney, 1999 ; Hinings et Greenwood, 1987 ; Hinings et Greenwood, 1988 ; Summer *et al.* 1990). Ces études décrivent la configuration stratégique dans laquelle plusieurs constituants endogènes et exogènes sont unifiés d'une façon cohérente. Toutefois, ces constituants varient d'une définition à l'autre, ce qui entraîne de la confusion dans leur choix et dans leur institutionnalisation. Pourtant, plusieurs conceptualisations semblent pertinentes. Elles s'articulent autour de deux constituants principaux : les valeurs fondamentales, la structure profonde ou le schéma interprétatif et les structures et les systèmes. Nous recensons, d'une part, les études de Tushman et Romanelli (1985) et de Miller et Whitney (1999), qui proposent des conceptualisations fonctionnalistes de la configuration stratégique en mettant l'accent sur les éléments structurels et, d'autre part, celles de Hinings et Greenwood (1988), qui ont mis l'accent sur l'aspect interprétatif de la configuration stratégique en suggérant qu'elle émerge des actions reflétant les intérêts et les significations partagées par les acteurs au niveau organisationnel ou d'un champ organisationnel.

Ces conceptualisations portent en elles l'aspect stratégique de la configuration qui touche l'ensemble de l'organisation incluant son environnement perçu. Entre autres, elles partagent le principe d'holisme indépendamment de leurs origines et affichent une cohérence entre les différents constituants ainsi que leurs interdépendances qui représentent l'organisation dans sa totalité, y compris son environnement perçu.

1.1.3.1. Les conceptualisations fonctionnalistes

Les conceptualisations qui adhèrent à l'approche fonctionnaliste présentent la configuration stratégique comme une réalité objective qui ne dépend pas, en grande partie, des acteurs. Elle englobe à la fois les constituants endogènes et l'environnement dans lequel l'organisation est encadrée. De plus, ces conceptualisations présentent les attributs par lesquels se définit le caractère stratégique d'une configuration. Ainsi, Tushman et Romanelli (1985) et Miller et Whitney (1999) proposent deux conceptualisations qui se structurent autour des valeurs fondamentales soutenues par des structures et des systèmes de contrôle tels qu'illustrées dans le tableau 3.

Ces conceptualisations nous démontrent qu'une cohérence entre des constituants exogènes et endogènes, desquels découle la configuration stratégique, s'avère une réponse profitable à l'organisation. Elle confère à toute organisation une bonne prémisse pour un développement durable. Elle incorpore les compétences et les ressources qui sont allouées à une orientation stratégique primaire ainsi que les actions compétitives permettant l'atteinte des objectifs qui en découlent. Dans ce sens, la stratégie, la structure, les processus, les pratiques d'embauche, de récompenses et de promotions, les systèmes d'information et les routines sont conçus autour des valeurs et des croyances d'une manière complémentaire (Tushman et Romanelli, 1985 ; Miller et Whitney, 1999).

Tableau 3 : Les conceptualisations fonctionnalistes de la configuration stratégique

Authors	Strategic configuration's definitions and constituents
Romanelli and Tushman, 1985	<p><u>Definition</u></p> <p>It can be described by the set of organizational activities: (1) core beliefs and values regarding the organizational, its employees and its environment; (2) products, markets, technology and competitive timing; (3) the distribution of power; (4) the organization's structure; and (5) the nature, type and pervasiveness of control systems (p. 176).</p>
	<p><u>Constituents</u></p> <p>Core values (customer, competition, technology, employees); Strategy (products, markets, technology, competitive timing); Distribution of power; Structure; Controls.</p>

Miller and Whitney, 1999	<u>Definition</u>
	Constellations of organizational elements that are pulled together by a unifying theme, such as unequalled service or pioneering invention. The first constellation is called the core; it consists of the mission, the means (the fundamental abilities and resources required to accomplish the mission), and the market. These constitute the <i>raison d'être</i> of the enterprise. The second constellation includes the systems, processes, and structure that support the core (p. 5, 6).
<u>Constituents</u>	Core (mission, means, market); Corporate culture; Information systems; Structure; Strategic plans; Recruitment, training, and reward practices; Routines that delineate and monitor key activities

Cette approche propose que la configuration stratégique considère que les valeurs et les croyances fondamentales sont les constituants les plus importants d'une organisation. Elles réfèrent à la raison d'être d'une organisation, autrement dit, à la mission de l'organisation, qui propose des réponses aux questions suivantes : où, comment et pourquoi une organisation doit-elle se trouver dans un marché donné ? C'est à partir de cette interrogation que la configuration stratégique est conceptualisée sous forme de valeurs et de croyances, ce qui prolonge l'inertie et reconfigure l'organisation ; des stratégies des unités d'affaires qui définissent le vecteur des produits et services, les marchés desservis et les contraintes technologiques et compétitives ; de la distribution du pouvoir qui contrôle l'allocation des ressources ; de la structure organisationnelle qui formalise la hiérarchie et le rôle des relations, et de la nature et des types de systèmes qui permettent l'évaluation de la performance organisationnelle (Tushman et Romanelli, 1985 ; Miller et Whitney, 1999).

L'étude de Tushman et Romanelli (1985) n'a pas pour vocation de définir ou d'identifier les configurations stratégiques. Elle cherche à comprendre les périodes de convergence et de divergence, en se basant sur le niveau de changement de ces éléments structurels. En cas d'une recreation, cela signifie un changement qui touche aux valeurs et aux croyances, alors qu'une réorientation stratégique considère un changement radical, sans inclure des valeurs et des croyances. En ce sens, Tushman et Romanelli (1985) affirment que les structures et les systèmes sont secondaires par rapport aux valeurs et aux croyances, mettant l'accent sur le rôle du leadership dans la détermination des valeurs et des croyances étayant l'orientation stratégique. Cependant, la littérature empirique n'a pas suffisamment fait référence à cette définition, à l'opposé de la définition d'inspiration interprétative qui a mis l'accent sur le rôle

des acteurs dominants à travers leurs idées, leurs valeurs, leurs croyances et leurs significations dans la formation et la transformation de la configuration stratégique (Hinings et Greenwood, 1988).

1.1.3.2. La conceptualisation interprétative

Hinings et Greenwood (1988) affirment que leur vision de la configuration stratégique se différencie de celle de Miller et Friesen (1984). Ils avancent que « the notion of coherence between these beliefs and values, on one hand, and structural arrangements and processes on the other hand, provides a basis for the delineation of organizational archetypes » (p. 299). Ils ont défini la configuration stratégique comme étant des idées, des valeurs, des croyances et des significations qui préconisent le schéma interprétatif. Celui-ci est soutenu par des structures et des systèmes tel qu'illustré dans le tableau suivant.

Tableau 4 : La conceptualisation interprétative de la configuration stratégique

Authors	Strategic configuration's definition and constituents
Greenwood and Hinings, 1988	<u>Definition</u> Is thus a set of ideas, beliefs and values that shape prevailing conceptions of what an organization should be doing, of how it should be doing it and how it should be judged, combined with structures and systems that serve to implement and reinforce those ideas (p. 295).
	<u>Constituents</u> Interpretative schemes (domain, principals of organizing, evaluation criteria); Structures; Systems.

Les concepts d'idées, de croyances et de valeurs qui forment le schéma interprétatif avaient été introduits par Ranson *et al.* (1980). Ceux-ci avancent que le schéma interprétatif nous permet de construire et de comprendre la configuration stratégique comme un ensemble de significations. Ces auteurs soutiennent que la production et la création des formes structurelles à travers le temps doivent être conçues comme le résultat d'interactions complexes des processus cognitifs interpersonnels, des dépendances de pouvoir et des contraintes contextuelles. En effet, Ranson *et al.* (1980) affirment que :

« Organizational members create provinces of meaning which incorporate interpretive schemes, intermittently articulated as values and interests, that form the basis of their orientation and strategic purposes within organizations. » (p. 197).

Selon Hinings et Greenwood (1987), le schéma interprétatif est le noyau de la configuration stratégique. Il décrit ce qui est approprié à l'organisation en termes de domaine d'activités, lequel fait allusion aux produits, aux services et aux clients, en termes des principes d'organisation qui se réfèrent aux rôles et aux règles en vigueur ainsi qu'en termes des critères d'évaluation renvoyant aux attentes qui expliquent comment l'organisation devrait être jugée et évaluée (Hinings et Greenwood, 1987).

Cette conception de la configuration stratégique a eu une répercussion plus large en stratégie que celles proposées par les approches fonctionnalistes. Elle permet de consolider l'approche structurelle et cognitive, en s'inspirant de la théorie institutionnelle. Elle se présente comme une nouvelle perspective se basant sur le principe d'interprétation, qui perçoit la configuration stratégique comme un pattern émergent résultant des processus de création d'un schéma interprétatif. Celui-ci est soutenu par des structures prescrites et émergentes et par des systèmes donnant ordre et cohérence à la configuration stratégique. Cette configuration se réfère à l'existence d'un consensus concernant la vision et les significations, démontrant que les membres influents partagent des priorités et des orientations stratégiques de sorte qu'ils adoptent un vocabulaire spécial, qui renforce le schéma interprétatif et qui acquiert sa légitimité de ce groupe d'acteurs (Hinings et Greenwood, 1988 ; Kikulis *et al.* 1992).

Hinings et Greenwood (1988) adoptent une explication interprétative mettant l'emphasis sur les origines sectorielles de la configuration stratégique. En ce sens, les organisations sont encadrées dans un champ institutionnel qui légitime seulement un nombre restreint de configurations stratégiques. Ces auteurs suggèrent l'existence de configurations stratégiques en concurrence au niveau du champ institutionnel, conduisant à l'adoption d'une configuration alternative vers laquelle les organisations au niveau individuel peuvent s'orienter. Autrement dit, Hinings et Greenwood (1988) ont distingué les configurations stratégiques dominantes dans un champ organisationnel, qui se présentent comme des types-

idéaux légitimes de celles qui sont plus ou moins personnalisées et matérialisées individuellement par des organisations spécifiques situées au sein du champ institutionnel.

La conceptualisation de la configuration stratégique proposée par Hinings et Greenwood (1987) a contribué à de multiples études empiriques explorant plusieurs champs institutionnels public et privé. On compte parmi ces champs les professions libérales, telles que les services comptables et juridiques et l'architecture ; les services gouvernementaux, tels les agences sportives et les services sanitaires et essentiels (Kikulis *et al.* 1992 ; Cooper *et al.* 1996 ; Pinnington et Morris, 2003 ; Kitchener, 1998 ; Dent *et al.* 2004 ; Amis *et al.* 2004 ; Brock, 2006).

Les configurations stratégiques identifiées dans les différents champs organisationnels décrivent leur évolution. En effet, un regard analytique et critique sur les périodes dans lesquelles ces configurations stratégiques existent démontre que, malgré les multiples appellations, les champs organisationnels ont presque suivi les mêmes patterns d'évolution. Autrement dit, des transformations selon l'évolution, d'une part, de l'environnement institutionnel et, d'autre part, des demandes internes des organisations. Cela explique l'existence de multiples configurations stratégiques. De plus, ces études antérieures partagent la proposition voulant que la configuration stratégique se conceptualise à travers les idées, les valeurs, les croyances et les significations qui reflètent les actions et les décisions des acteurs dominants, que ce soit au niveau organisationnel ou au niveau du champ organisationnel. Ainsi, la configuration stratégique se structure autour de deux constituants : le schéma interprétatif ou la structure profonde et les structures et systèmes qui le soutiennent. Le schéma interprétatif représente le noyau de la configuration stratégique, alors que les constituants complémentaires viennent soutenir ou compléter ce noyau.

1.1.3.3. La définition de la configuration stratégique détenue dans cette recherche

La configuration stratégique est considérée dans cette recherche comme étant un état structurel holistique et intégrateur de l'ensemble de l'organisation, y compris son environnement perçu (Hinings et Greenwood, 1987). Elle est façonnée autour d'un noyau

soutenu par un design organisationnel encadrant le vecteur des activités économiques, politiques et sociales de l'organisation. Le noyau de la configuration stratégique se structure autour d'un ensemble d'idées et de valeurs décrivant ce qui est approprié à l'organisation en matière de domaines d'activités, lesquels font référence aux produits, aux services et aux clients. Il décrit aussi les principes d'organisation qui font référence aux rôles et aux règles en vigueur et, finalement, les critères d'évaluation : ceux-ci réfèrent aux attentes des parties prenantes primaires et explique comment l'organisation devrait être jugée et évaluée (Ranson *et al.* 1980 ; Hinings et Greenwood, 1987 ; Hinings et Greenwood, 1988). Ce noyau est prévisible à travers le design organisationnel, celui-ci est appréhendé sous forme des structures des rôles et des responsabilités, des systèmes de décisions et des systèmes des ressources humaines (Ranson *et al.* 1980 ; Hinings et Greenwood, 1987 ; Hinings et Greenwood, 1988, 1993).

1.2. Les approches du changement des configurations stratégiques

Les approches du changement des configurations se penchent sur l'évolution et le changement des organisations. Elles cherchent à expliquer et à comprendre les trajectoires suivies par ces organisations sur une longue période, rendant cohérente la série de mouvements adaptatifs et transformationnels qui ponctuent la vie de ces entités. Dès le début des années 1980, plusieurs conceptualisations ont été formulées expliquant les étapes de ce processus. Ces multiples conceptualisations empruntent l'analogie du cycle de vie, mais elles diffèrent par le nombre de phases d'évolution inventoriées, par la nature des variables descriptives utilisées et par la dynamique et l'allure du processus d'évolution.

Demers (2007) a classifié les approches du changement des configurations stratégiques selon deux catégories : le paradigme de l'équilibre ponctué et la théorie de stabilité et de changement. Le paradigme de l'équilibre ponctué a présenté l'évolution de l'organisation sous forme d'une succession de périodes d'équilibre et de révolution (Gersick, 1991). D'une part, l'étude de Miller et Friesen (1977, 1984) décrit ce processus comme des oscillations de stabilité et de révolution, et d'autre part, celle de Tushman et Romanelli (1985) propose que ce processus soit une succession de périodes de convergence et de divergence. Si ces auteurs

ont décrit les périodes de stabilité et de transformation en introduisant la notion de changement radical en stratégie, Hinings et Greenwood (1988) ont enrichi cette réflexion. Ils ont proposé la théorie de stabilité et de changement des configurations qui s'inspire de l'approche institutionnelle ; elle décrit les trajectoires par lesquelles une organisation tente de transformer sa configuration stratégique en place à une autre configuration stratégique.

Nous portons notre attention sur ces approches du changement des configurations. Nous cherchons à comprendre leurs contributions et leurs limites à étudier le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques à travers le temps.

1.2.1. Le paradigme de l'équilibre ponctué

Le paradigme de l'équilibre ponctué postule que l'évolution de l'organisation est caractérisée par de longues périodes de relative stabilité, interrompues par des périodes de révolution. Ce paradigme résulte d'une remise en question de l'approche darwinienne ; celle-ci avance que le changement est un processus lent formé de petites mutations et adaptations graduelles façonnées par l'environnement qui impose une nouvelle forme organisationnelle. Selon Gersick (1991), c'est Eldredge et Gould (1972) qui ont proposé cette nouvelle approche, selon laquelle l'évolution des espèces est un processus d'équilibre ponctué. Ces auteurs avancent que l'évolution des espèces est principalement statique durant une longue période de son histoire, ponctuée par des perturbations radicales menant à la naissance d'une nouvelle espèce (Gersick, 1991 ; Lichtenstein, 1995).

Gersick (1991) a examiné plusieurs théories de l'évolution, allant du développement des organisations jusqu'aux champs scientifiques. Parmi ces théories, on trouve celle de Kuhn (1970), qui a étudié l'évolution des sciences sociales en distinguant l'évolution incrémentale de la science naturelle de celle de la révolution scientifique. Miller et Friesen (1984) ont exploré l'histoire de plusieurs organisations, en proposant un modèle de changement radical mettant en évidence le passage d'une configuration stratégique à une autre. Finalement, Tushman et Romanelli (1985) ont proposé la théorie de l'équilibre ponctué des organisations,

en décrivant l'évolution d'une organisation comme une succession de périodes de convergence et de réorientation stratégique. Toutes ces approches partagent les mêmes concepts fondamentaux, à savoir la structure profonde, les périodes d'équilibre et les périodes de révolution (Miller et Friesen, 1977, 1984 ; Gersick, 1991 ; Tushman et Romanelli, 1985). Ces concepts fournissent ainsi un schéma conceptuel global destiné à comprendre le processus d'évolution des organisations. Ces concepts sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Une synthèse des concepts du paradigme de l'équilibre ponctué

Concept	Definition
Deep Structure	Is a network of fundamental, interdependent "choice" of the basic configuration into which a system's units are organized, and the activities that maintain structure in human systems is largely implicit.
Equilibrium periods	During equilibrium periods, systems maintain and carry out the choices of their deep structure. Systems make adjustments that preserve the deep structure against internal and external perturbations, and move incrementally along paths built into the deep structure. Pursuit of stable deep structure choices may result in behavior that is turbulent on the surface.
Revolutionary periods	Are relatively brief periods when a system's deep structure comes apart, leaving it in disarray until the period ends, with the "choices" around which a new deep structure forms. Revolutionary outcomes, based on interactions of systems' historical resources with current events, are not predictable; they may or may not leave a system better off. Revolutions vary in magnitude.

Source : Gersick, 1991, p. 15, 17 et 20.

Malgré les multiples applications du paradigme de l'équilibre ponctué, nous concentrerons nos efforts davantage sur la théorie de l'équilibre ponctué de l'organisation (Miller et Friesen, 1977, 1984 ; Tushman et Romanelli, 1985). En effet, Miller et Friesen (1977, 1984) sont les premiers qui ont distingué le changement incrémental du changement radical, en expliquant l'importance d'analyser l'organisation comme une constellation d'éléments. Ces auteurs ont conceptualisé le processus d'évolution de la configuration de la stratégie, de la structure et de l'environnement comme une succession de périodes d'évolution et de révolution. Toutefois, cette étude n'a défini ni la nature des liens existant entre ces trois composantes de la configuration ni les types de relations fonctionnelles entre les composantes, la perception et les considérations cognitives qui sont déduites pour expliquer l'existence des configurations (Hinings et Greenwood, 1985). En effet, Miller et Friesen (1980) utilisent la notion de

configuration stratégique pour regrouper les organisations qui partagent une similitude de caractéristiques ; ces auteurs affirment l'existence d'un nombre limité de configurations et de transitions qui sont toutes dérivées d'une manipulation statistique. Au contraire, Tushman et Romanelli (1985) ont articulé leur théorie de l'équilibre ponctué sur plusieurs approches telles que la théorie behavioriste, l'écologie des populations, la théorie économique et les choix stratégiques. Cette théorie se structure principalement autour de trois concepts, à savoir l'orientation stratégique, la période de convergence et la période de réorientation. En effet, Tushman et Romanelli (1985) affirment que :

« Patterns of organizational evolution are characterized by periods of convergence punctuated by reorientations leading to the next convergent period. These cycles are driven by the emergence of tension between organizational and institutional forces for inertia and competitive, technological and legal pressures on performance which are mediated by the perceptions and decisions of executive leadership. » (p. 181)

Ces auteurs cherchent à comprendre et à expliquer les forces déterminantes des périodes de convergence et de réorientation ainsi que les dynamiques associées aux deux types de changement : incrémental et radical. Entre autres, Tushman et Romanelli (1985) ont associé le changement radical au passage d'une configuration stratégique à une autre, qui est un élément fondamental pour distinguer les périodes de convergence de celles de divergence organisationnelle. Il explique comment un pattern cohérent émerge d'un ensemble hiérarchiquement organisé du domaine d'activités d'une organisation, incluant des valeurs fondamentales à travers la stratégie, la distribution du pouvoir, la structure et les systèmes de contrôle.

1.2.1.1. L'évolution de l'organisation selon la théorie de l'équilibre ponctué

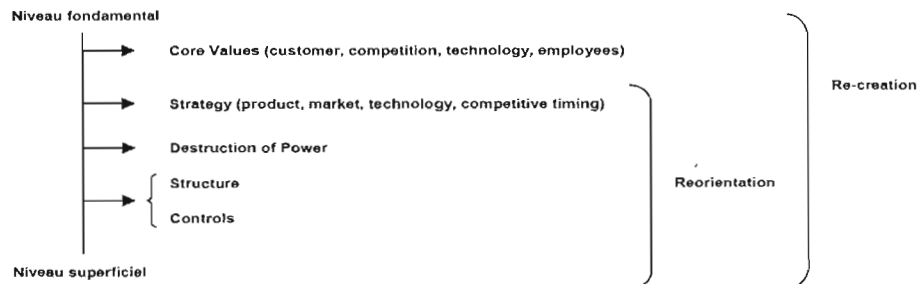
La théorie de l'équilibre ponctué présente l'organisation comme un objet dans les mains des dirigeants qui, selon leurs perceptions, prennent des décisions pour l'ajuster ou le transformer. Cette théorie réserve une place déterminante aux dirigeants, de telle sorte que Demers (2007) l'a classée dans un paradigme du changement du haut vers le bas. Les adeptes de cette théorie suivent une orientation objective qui est dominée par une explication fonctionnaliste de l'existence des configurations stratégiques. Cette théorie avance qu'un

niveau de performance organisationnelle élevé est associé à une congruence entre les composantes du domaine d'activités qui soutiennent l'orientation stratégique, mais que celles-ci doivent être en cohérence avec les pressions environnementales.

En se basant sur les contraintes perçues et les occasions offertes par l'environnement, les dirigeants prennent des décisions au sujet des activités de l'organisation et comment elle rivalisera avec ses concurrents. Ces décisions permettent de définir l'ampleur de l'orientation stratégique de l'organisation ; celle-ci désigne les choix des produits et services, des marchés desservis, de la technologie utilisée, de la gestion des ressources humaines et de l'orientation compétitive. Cette orientation est soutenue par un ensemble hiérarchisé de comportements économiques, politiques, sociaux et d'activités. Au niveau économique, les organisations doivent être effectives extérieurement et efficaces intérieurement. Au niveau sociopolitique, l'organisation doit acquérir une légitimité externe auprès de ses parties prenantes, telles que les communautés d'affaires, les organismes réglementaires et la société en général. Elle doit aussi obtenir la légitimité interne de ses employés.

De l'analyse de structure politique et économique découle une classification d'éléments qui sont organisés hiérarchiquement ; ce sont ces éléments qui montrent si l'organisation se trouve en période de stabilité ou si elle poursuit une réorientation stratégique. Celle-ci résulte des interactions volontaires et émergentes entre les dirigeants en ce qui concerne les domaines d'activité de l'organisation. Même lorsque l'orientation stratégique n'est pas extériorisée, elle est décrite par le niveau de changement dans les domaines d'activités, qui sont présentés dans la figure 1. Ils sont conceptualisés comme une hiérarchie structurelle de constituants arrangée selon un ordre d'importance, de sorte que le constituant de niveau superficiel dépend obligatoirement des constituants des niveaux plus fondamentaux. Dès lors, un changement à un niveau superficiel n'influencera que légèrement les constituants situés aux niveaux les plus fondamentaux. Par contre, un changement à un niveau fondamental remettra en cause tous les niveaux qui en dépendent.

Figure 1 : Les niveaux du changement d'une configuration stratégique



Source : Tushman et Romanelli, 1985, p. 179.

À partir de cette conceptualisation, quatre niveaux peuvent être identifiés : le niveau de structure profonde (valeurs fondamentales), le niveau stratégique, le niveau du pouvoir et le niveau organisateur (structure et contrôle). Un changement au niveau organisateur a peu d'influence sur le niveau de la structure profonde, alors qu'un changement de la structure profonde se répercutera sur les différents niveaux. Ainsi, lors de changements peu visibles dans les niveaux superficiels, la configuration stratégique paraît invariable. Des changements ont certes lieu, mais ils ne mènent pas à une transformation de la configuration stratégique en place. Ces changements sont fréquents mais microscopiques. En fait, Gersick (1991) affirmait que la structure profonde impose son inertie. Seuls des changements dans la structure profonde vont entraîner une reconfiguration fondamentale, donc un nouvel équilibre apparaîtra et, par conséquent, une nouvelle configuration stratégique émergera.

1.2.1.2. Les périodes de convergence ou d'équilibre

La période de convergence est entamée lorsqu'une nouvelle structure profonde émerge. Elle donne lieu à un nouvel équilibre organisationnel. À ce moment-là, l'organisation est dans une période de stabilité, mais pour qu'elle reste dans cet état, il faut que l'ensemble des pressions exogènes et endogènes qui s'exercent sur elle ne l'éloigne pas de sa structure profonde institutionnalisée. Donc, c'est un équilibre stable certes, mais aussi instable. C'est dans cette stabilité dynamique, loin de l'équilibre statique, que des changements incrémentaux s'effectuent. Ils permettent la diffusion des structures et des systèmes à travers l'organisation

et accroissent ainsi la stabilité de la configuration stratégique en lui apportant un soutien par lequel elle se maintient à travers le temps, et ce, malgré les contradictions résultant des pressions exogènes et endogènes. Par conséquent, la question qui se pose ici est de savoir ce qui conserve la configuration stratégique dans un état d'équilibre dynamique loin de la divergence.

Les périodes de convergence sont caractérisées par un changement incrémental et fragmentaire. De tels changements constituent des ajustements qui renforcent la configuration stratégique ou l'orientation stratégique existante. En effet, Gersick (1991) affirme que :

« If deep structure may be thought of as the design of the playing field and the rules of the game, then equilibrium periods might be compared loosely to a game in play. The stable integrity of the field and the rule and, thus, of the game itself does not mean that play is uninteresting, that every match is the same, or that scores and performances are static. » (p. 16)

Pendant les périodes de stabilité, l'organisation change, mais elle garde sa configuration stratégique. Elle procède de la même manière ou d'une manière plus efficace. Par conséquent, elle devient plus cohérente en raffinant sa configuration stratégique. Pendant ces périodes, l'organisation est inertielle. Autrement dit, elle s'adapte selon une allure lente. Donc, la période d'équilibre consiste à maintenir et à reproduire la configuration stratégique en place. Dans une organisation où la reproduction n'est pas intentionnelle, un ensemble d'activités ou un ajustement mineur pour s'adapter aux changements institutionnels peut se produire, mais sans impact néfaste sur la configuration stratégique en place. De plus, la convergence est soutenue par une équipe exécutive stable, secondée par des gestionnaires responsables de l'implantation des ajustements incrémentaux en solidifiant l'orientation stratégique existante.

Durant ces périodes d'équilibre, des changements incrémentaux se produisent pour soutenir des activités menées dans le but d'atteindre un objectif inclus dans le cadre de la configuration stratégique en place. Entre autres, l'organisation en équilibre dynamique effectue des ajustements incrémentaux pour amortir les perturbations endogènes ou exogènes sans changer sa configuration stratégique. À titre d'exemple, Tushman *et al.* (1986) ont décrit

le système de gestion des documents de la banque Citibank, qui avait un problème d'organisation touchant l'ensemble des opérations et qui impose une réorganisation complète de ce secteur. Ce problème a été résolu par l'embauche de John Reed, qui a révolutionné ce système. Toutefois, ce changement qui touche seulement au secteur des opérations de la banque n'a pas eu un impact sur l'orientation stratégique de la banque, il l'a plutôt solidifiée. Il est important de noter qu'une organisation en équilibre peut être perçue comme turbulente, en cachant la stabilité de sa structure profonde. Par exemple, une organisation qui opte pour une stratégie pour laquelle elle n'est pas bien outillée présentera un pattern de conflit, d'oscillation ou d'échec. Toutefois, la structure profonde des buts et des activités reste la même.

Le paradigme de l'équilibre ponctué avance que l'inertie maintient l'organisation en équilibre, rendant le changement radical difficile. En effet, ce paradigme a proposé plusieurs forces majeures d'ordre cognitif, motivationnel et obligatoire qui soutiennent l'inertie. Durant la période de stabilité, l'inertie s'installe, soutenant la structure profonde. Lorsque celle-ci atteint un niveau d'institutionnalisation élevé, elle se reproduit d'une manière stationnaire, tant que le cadre cognitif des dirigeants n'a pas été changé. Ce sont l'incertitude et la peur de l'échec qui limitent les perceptions des dirigeants, surtout lorsque la configuration stratégique produit les résultats financiers escomptés.

Selon Gersick (1991), les cadres cognitifs façonnent la conscience humaine, l'interprétation de la réalité ainsi que la considération d'action. En outre, les phénomènes qui ne se situent pas dans le cadre cognitif des dirigeants ne sont pas souvent perçus. Ceux-ci cachent la reconnaissance des autres possibilités et contraignent le changement dans les comportements organisationnels. Par conséquent, la réorientation stratégique devient désirable, de sorte qu'un sentiment de rejet de n'importe quelle idée transformationnelle émerge, en s'appuyant sur le fait : on ne change pas les choses qui fonctionnent bien. De plus, l'incertitude et la peur de l'échec qui accompagnent l'anticipation de remplacer une configuration stratégique et d'essayer d'en développer une autre créent un enthousiasme chez les dirigeants conduisant à effectuer des modifications superficielles à leurs façons de faire, dans un effort de minimiser

les contradictions qui, si elles s'apprécient, pourraient discréditer les acquis professionnels de toute leur vie (Kuhn, 1970).

La dégradation encourue durant une période d'équilibre et l'inquiétude de perdre le contrôle d'une situation si l'équilibre prend fin contribuent lourdement à la motivation de l'équipe dirigeante pour éviter un changement de la configuration stratégique en place. En effet, Tushman et Romanelli (1985) ont discuté des contraintes inertielles d'obligations institutionnelles chez les parties prenantes internes et externes d'une organisation. Dans cet esprit, Kuhn (1970) explique les comportements et les effets inertiels que les communautés scientifiques exercent durant le processus de sélection des nouveaux chercheurs dans lequel elles accordent seulement de la légitimité à certains problèmes qui se situent dans le cadre de leurs recherches, mais refusent ceux qui ne se situent pas dans leur paradigme, même si ces problèmes sont pertinents et bénéfiques au développement scientifique. Dans le même courant de pensée, Tushman et Romanelli (1985) ont affirmé que même si l'organisation a vaincu ses propres barrières cognitives et motivationnelles par la création d'un besoin de changement, les réseaux d'interdépendance de flux de ressources et l'engagement envers une orientation stratégique limitent la capacité organisationnelle d'effectuer un tel changement.

La stabilité peut par ailleurs être expliquée par le fait que les organisations bénéficient de ce genre de persistance. Pour les systèmes humains, ces avantages sont liés à la capacité de poursuivre des buts et d'accomplir le travail. D'après Kuhn (1970), la pratique de science normale prescrit quelles méthodes utilisées pour faciliter la solution de problèmes que les scientifiques auraient pu imaginer et n'auraient jamais entrepris sans engagement envers le paradigme. Ces comportements sont observables aussi chez les entrepreneurs, les managers, les groupes de travail et les organisations durant leurs réponses aux obstacles rencontrés, surtout lorsqu'ils inventent des manœuvres superficielles pour atteindre leurs buts, et cela au lieu de changer leur direction de base ou leur orientation stratégique. En fait, Tushman et Romanelli (1985) ont avancé que la consistance de l'orientation stratégique avec les pressions institutionnelles et les pressions internes permet à l'organisation de maintenir un équilibre durant une longue période. De plus, l'âge de l'organisation et la continuité de

l'équipe dirigeante durant une longue période ont un impact sur la durabilité des périodes de convergence.

1.2.1.3. Les périodes de réorientation stratégique ou de transformation

Les réorientations stratégiques sont décrites comme un changement de direction simultané, discontinu et en cascade de la stratégie, de la distribution du pouvoir, de la structure et des systèmes de contrôle. De plus, la réorientation extrême, qui inclut les valeurs profondes, est associée à une recréation de l'organisation. Ces changements de direction peuvent être causés par des forces internes résultant de pressions institutionnelles telles que la turbulence ou l'incertitude de l'environnement et les facteurs technologiques et institutionnels. Ces facteurs imposent de fortes pressions pour que l'organisation entame une nouvelle réorientation stratégique.

Les périodes de réorientation sont caractérisées par un changement radical. Un tel changement constitue un défi majeur pour les organisations. Il représente une période de transition permettant la destruction de la configuration stratégique en place et la création éventuelle d'une autre, telle qu'illustré dans cette citation :

« The difference between the incremental changes of equilibrium periods and revolutionary changes is like the difference between changing the game of basketball by moving the hoops higher and changing it by taking the hoops away. The first kind of change leaves the game's deep structure intact. The second dismantles it. »
(Gersick, 1991, p. 19).

Gersick (1991) décrit la période de réorientation dans laquelle la structure profonde, qui est en équilibre, est démolie, suivie par une période d'incertitude concernant l'avenir de l'organisation, avant de choisir une nouvelle orientation stratégique établissant une nouvelle structure profonde. Autrement dit, la réorientation stratégique consiste en la démolition de la structure profonde en place et en la construction d'une nouvelle structure profonde. Cette période de réorientation implique des changements divergents, éminents et concertés. De tels changements détruisent la configuration stratégique en place dans le but de créer éventuellement une nouvelle configuration stratégique. Ici, les organisations suivent une

direction opposée, dans laquelle elles entrent d'autres domaines d'activités totalement différentes. Durant ces périodes, les changements se produisent à une allure très rapide. Les réorientations sont décrites comme un changement de direction simultané, discontinu et en cascade de la stratégie, de la distribution du pouvoir, de la structure et des systèmes de contrôle. De plus, la réorientation extrême se nomme une récréation, elle touche à des changements de valeurs profondes. Ces changements de direction peuvent être causés par des contradictions internes résultant de pressions externes. À titre d'exemple, la turbulence ou l'incertitude de l'environnement créent de fortes pressions vers la réorientation, surtout dans le cas du changement des facteurs technologiques et institutionnels qui contraignent le vecteur des produits. En fait, Tushman et Romanelli (1985) affirment que la réorientation est un processus délibéré du haut vers le bas, initié principalement par une nouvelle équipe de direction.

Il s'agit ici d'étudier le passage d'une orientation stratégique à une autre, illustré par une nouvelle structure profonde en rupture avec celle en place. Toutefois, la théorie de l'équilibre ponctué veut que cet événement soit inversement proportionnel à sa fréquence. Autrement dit, son occurrence est limitée à travers le temps. D'après cette théorie, l'évolution ne se produirait pas selon un développement graduel, mais plutôt par une succession de sauts. Des périodes courtes de changements radicaux viendraient interrompre de longues périodes de convergence. Cet équilibre ponctué trouverait ses origines dans la structure profonde de l'organisation. En effet, la structure profonde est à la fois ce qui persiste et ce qui limite les changements pendant les périodes de convergence, et ce qui se reconfigure et mène à une transformation globale lors des périodes de réorientation (Gersick, 1991).

Tushman et Romanelli (1985) identifient deux causes principales qui conduisent les organisations à des réorientations stratégiques : l'apparition et le maintien d'une mauvaise performance organisationnelle et la survenance de crises exogènes qui rendent désuète l'orientation stratégique suivie jusqu'alors par l'organisation. En outre, ces auteurs soulignent le rôle que joue l'écart entre la performance observée de l'organisation et la performance attendue. Plus cet écart est défavorable plus la probabilité de transformation de l'organisation s'accroît en réaction. Ces auteurs affirment ce qui suit :

« Those strategic orientations appropriate early in a product class will not be appropriate as the product class matures. Further, exogenous shocks may also transform competitive conditions (e.g. legal events, substitute technologies). These changes may be anticipated and a transformation of activities initiated in order to ensure alignment with a new or coming environment context; they may be ignored until recognition is forced through performance declines resulting from lack of orientation-environment fit. Performance pressures, then, whether anticipated or actual, are the most basic forces for reorientation. » (Tushman et Romanelli, 1985, p. 178-179)

Cette citation nous démontre que l'évolution de gamme de produits et le déclin de la performance sont deux forces qui peuvent induire l'organisation dans une réorientation stratégique. En effet, Tushman et Romanelli (1985) affirment que ces deux événements ne peuvent amener directement l'organisation à interrompre sa stabilité en entamant une période de réorientation. Entre autres, c'est l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante dans une situation de crise et la désuétude de la configuration stratégique en place qui sont décrites comme antécédents d'une réorientation stratégique. En effet, l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante apporte une nouvelle vision stratégique et un cadre cognitif et émotionnel susceptible de soulager les membres de l'organisation en crise, qui avaient été influencés par l'inexpérience des anciens dirigeants ainsi que par des attentes déplacées, en leur facilitant l'acceptation d'un changement de la structure profonde, qui, selon la nouvelle équipe dirigeante, ne répond plus aux exigences institutionnelles. Dans ce contexte, Tushman et Romanelli (1985) ont démontré que l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante représente trois fois plus de chances de déclencher une réorientation stratégique que celle qui reste en place durant une période de crise. Cette structure profonde peut également se révéler dépassée du fait de la réalisation des objectifs stratégiques auxquels elle était destinée ou du fait de son inaptitude à faire face à de nouvelles exigences institutionnelles. De plus, la confrontation de l'organisation à une impasse temporelle en termes de désuétude du vecteur des produits constitue un moment crucial où l'équipe dirigeante décide d'effectuer une remise en question de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire en déclenchant une consultation générale révélant le besoin d'une nouvelle réorientation stratégique.

1.2.2. De l'équilibre ponctué à la théorie de la stabilité et du changement

En se basant principalement sur le travail de Miller et Friesen (1984), Hinings et Greenwood (1988) ont introduit la théorie de la stabilité et du changement des configurations stratégiques en proposant le concept de trajectoire comme une nouvelle méthode qui décrit les chemins empruntés par les organisations pendant leur stabilité et leur changement. Entre autres, cette théorie présente et décrit plusieurs trajectoires, soit pour maintenir la configuration stratégique en place, soit pour effectuer une transformation de la configuration stratégique existante. Dans ce contexte, ces auteurs affirment que « tracks are about the extent to which organizations remain over time within the assumptions and parameters of a given archetype or more between archetypes » (p. 26). Cette théorie a mis l'accent sur les trajectoires organisationnelles pendant la stabilité et le changement ainsi que les contraintes sous l'influence desquelles l'organisation choisit une trajectoire parmi d'autres.

Au lieu de considérer l'évolution de l'organisation comme une alternance de périodes de divergence et de convergence menée par un leader visionnaire, Hinings et Greenwood (1988) ont proposé une théorie expliquant la stabilité des configurations stratégiques ainsi que les mouvements d'une configuration stratégique vers une autre, qui suivent plusieurs trajectoires distinctes. Ces auteurs affirment que « the concern here is with strategic change, both its presence and absence, and with establishing the incidence, nature and causes of movements between design archetypes » (p. 24). À cette fin, un ensemble de trajectoires a été proposé décrivant, soit le maintien de la configuration stratégique en place, soit une tentative de la transformer en une nouvelle configuration stratégique. Dans ce contexte, la trajectoire dominante est celle de l'inertie, selon laquelle l'organisation gravite autour d'une configuration stratégique sans aucune intention de la remplacer. Or, les trajectoires transformationnelles décrivent des tentatives de changement de la configuration stratégique en place durant lesquelles l'organisation peut avoir du succès ou connaître l'échec ; ici, le succès est mesuré par l'instauration d'une nouvelle configuration stratégique.

Les chercheurs dénombrent cinq trajectoires transformationnelles, dont seulement trois ont eu du succès. Les trajectoires réussies sont présentées sous forme linéaire, oscillée et différée.

Elles décrivent les chemins empruntés par une organisation durant le passage d'une configuration stratégique à une autre, alors que les trajectoires qui ont connu l'échec décrivent des tentatives transformationnelles abandonnées ou indéterminées. Dans la trajectoire abandonnée, l'organisation est revenue à sa configuration stratégique précédente à cause de son incapacité d'inventer une nouvelle configuration stratégique, alors que la trajectoire indéterminée montre comment une organisation perd sa capacité de retourner en arrière vers sa configuration stratégique précédente ou d'aller de l'avant vers une nouvelle configuration stratégique. En fait, le mouvement entre les configurations stratégiques est conçu comme un processus de découplage et de recouplage pendant lequel on peut trouver les embryons au moins de deux configurations stratégiques en concurrence, démontrant que l'organisation est dans un état incohérent, de sorte qu'elle perd le contrôle sur l'orientation stratégique suivie et qu'elle peut rester dans cet état en autant qu'elle n'arrive pas à trouver son chemin vers une nouvelle configuration stratégique.

Dès lors, cette théorie a proposé une conceptualisation de la configuration stratégique selon une échelle évolutive. Entre autres, durant le processus de découplage et de recouplage, la configuration stratégique peut avoir trois états : embryonnaire, schizoïde et complètement cohérent. En effet, l'état cohérent est observable durant la trajectoire inertielle dans laquelle l'organisation apporte continuellement des ajustements, mais elle conserve la même configuration stratégique, alors que les deux autres états apparaissent pendant les tentatives de transformations réussies et échouées selon lesquelles l'organisation amorce un changement de sa configuration stratégique en place dans le but d'en développer une autre, même si ce processus n'aboutit pas nécessairement à une autre configuration stratégique cohérente (Greenwood et Hinings, 1988 ; Hinings et Greenwood, 1988).

1.2.2.1. Les états évolutifs de la configuration stratégique

Hinings et Greenwood (1988) ont distingué trois états dans lesquels la configuration stratégique change de forme. Premièrement, la configuration stratégique peut se trouver dans un état cohérent, soutenue par les membres de l'organisation en partageant des idées, des valeurs et des croyances communes. Deuxièmement, au moins deux configurations

stratégiques dans un état embryonnaire et cohérent se trouvent soit durant le déclin d'une configuration stratégique, soit pendant la naissance d'une nouvelle configuration stratégique. Finalement, les membres de l'organisation gèrent un portefeuille des sous-configurations stratégiques fragmentées à partir duquel l'organisation se trouve dans un état schizoïde.

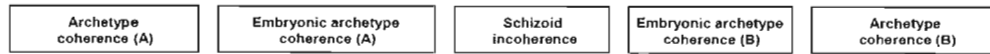
Une configuration stratégique cohérente réfère à des structures et à des processus organisationnels renforçant un schéma interprétatif d'une manière consistante. Cet état se réfère aux configurations stratégiques qui sont institutionnalisées et allant de soi (Greenwood et Hinings, 1988 ; Kikulis *et al.* 1992 ; Cooper *et al.* 1996 ; Pinnington et Morris, 2003 ; Kitchener, 1998 ; Dent *et al.* 2004 ; Brock, 2006).

Dans un état embryonnaire, les structures et les processus organisationnels sont principalement alignés sur eux-mêmes et sur le schéma interprétatif, mais cet état n'est pas institutionnalisé. Il décrit un moment transitoire vers une configuration stratégique cohérente. La configuration stratégique peut se trouver dans cet état soit pendant sa déconstruction, soit pendant sa reconstruction après que l'organisation ait surmonté son état schizoïde avec succès (Hinings et Greenwood, 1988 ; Amis *et al.* 2004).

L'état schizoïde reflète des tensions entre un ensemble contradictoire d'idées et de valeurs. Dans le cas d'une transformation idéale, cet état décrit une position cruciale et essentielle dans laquelle les constituants d'au moins deux configurations stratégiques se heurtent, mais éventuellement, une configuration cohérente en émergera (Amis *et al.* 2004). Dans un cas extrême, cet état peut représenter une place intermédiaire où l'organisation est découplée de son ancienne configuration stratégique, mais elle n'a pas réussi à former une nouvelle configuration stratégique cohérente.

Le mouvement entre ces trois états est un passage temporaire, obligatoire peu fréquent, tel qu'illustré dans la figure suivante.

Figure 2 : Une trajectoire typique de passage d'une configuration stratégique à une autre



Source : Hinings et Greenwood, 1988, p. 29.

Cette figure affiche cinq positions qui décrivent le processus de découplage et de recouplage selon lequel l'organisation tente d'effectuer un passage d'une configuration stratégique à une autre. D'abord, le point de départ est l'existence d'une configuration stratégique cohérente en place, mais cette configuration stratégique ne répond plus aux attentes des membres de l'organisation. Donc, celle-ci perd sa légitimité auprès d'eux, et cela se répercute sur les arrangements structurels en place, de sorte que les structures et les systèmes deviennent désordonnés résultant d'un affaiblissement de la configuration stratégique au point qu'elle devient l'ombre d'elle-même, c'est-à-dire qu'elle passe à un état embryonnaire, même si elle demeure fonctionnelle. C'est à ce point que l'incohérence entre les arrangements structurels s'accroît, permettant la naissance de nouvelles idées et croyances. À ce moment-là, les membres de l'organisation possèdent des choix qui entrent en concurrence avec celui qui prévaut, de sorte que la confusion et l'incertitude s'installent, poussant l'organisation vers un état schizoïde. Dès lors, de nouveaux arrangements structurels se forment, donnant naissance à une nouvelle configuration stratégique, mais elle est dans un état embryonnaire. Au fur et à mesure que les membres de l'organisation adhèrent à la nouvelle configuration stratégique, d'une part, les structures et les systèmes deviennent plus cohérents et, d'autre part, les nouvelles valeurs et croyances se propagent au sein de l'organisation. Par conséquent, la nouvelle configuration gagnera sa légitimité en atteignant un état cohérent. Toutefois, les membres de l'organisation peuvent rencontrer des obstacles contraignant ou changeant l'allure des trajectoires.

1.2.2.2. Les trajectoires suivies par les organisations

La théorie de la stabilité et du changement des configurations a dressé une feuille de route des trajectoires possibles définissant l'évolution d'une organisation en expliquant la fréquence, la nature et la cause des mouvements ainsi que l'absence de mouvement entre les configurations stratégiques (Greenwood et Hinings, 1988 ; Hinings et Greenwood, 1988).

Ces trajectoires représentent alors des processus de découplage par l'organisation de sa configuration stratégique existante et de recouplage en d'autre configuration stratégique ou même de maintien de la configuration stratégique à travers le temps. Dans ce contexte, les trajectoires identifiées peuvent être classifiées selon trois catégories : inertielle, transformationnelle réussie et transformationnelle échouée.

La trajectoire inertielle, qui démontre que les membres de l'organisation sont satisfaits de la configuration stratégique en place, décrit le processus par lequel une organisation effectue un changement incrémental dans les constituants de la configuration stratégique sans la défaire. Autrement dit, ce changement se fait pour soutenir la configuration stratégique en place ; il prend la forme des ajustements structurels sans inclure le schéma interprétatif. Cette trajectoire est comparable à la période de convergence dans le paradigme de l'équilibre ponctué. Durant la trajectoire inertielle, l'organisation soutient le schéma interprétatif, qui est secondé par des structures et des systèmes cohérents. Par conséquent, le changement se produit sous la forme d'ajustements structurels effectués pour contrebalancer les pressions institutionnelles ou endogènes.

La trajectoire transformationnelle réussie décrit le passage d'une configuration stratégique à une autre. Pour qu'une transformation s'effectue, l'organisation doit défaire les idées et les valeurs légitimes et opter pour d'autres alternatives permettant l'émergence d'un nouveau schéma interprétatif et imposant de nouveaux arrangements structurels, de sorte que les structures et les systèmes en place se détachent de l'ancien schéma interprétatif et s'alignent sur le nouveau, donnant naissance à la nouvelle configuration stratégique. En effet, l'organisation peut atteindre cet état en progression linéaire, en oscillation ou en différé, mais dans tous les cas, l'organisation doit d'abord déconstruire son schéma interprétatif, qui représente le noyau de la configuration stratégique en place.

Dans une transformation en progression linéaire d'une configuration stratégique à une autre, il y a cinq positions dans lesquelles les deux spécimens des configurations stratégiques se trouvent séparés ou unis. Cette dernière situation représente une position intermédiaire dans laquelle l'organisation est présumée se trouver dans une situation où deux embryons des

configurations stratégiques se trouvent en concurrence. Cet état représente une brève période schizoïde. Certes, la position schizoïde est temporaire, mais l'organisation peut s'y trouver pendant une longue période de temps. En fait, cette trajectoire transformationnelle en progression linéaire représente un cas typique où l'organisation ne rencontre que peu d'obstacles. C'est le cas le plus étudié en changement organisationnel, mais en pratique, il est peu probable, alors que les trajectoires oscillée et différée sont plus fréquentes en pratique (Hinings et Greenwood, 1988).

La trajectoire oscillée décrit une alternance entre des configurations stratégiques qui sont dans un état embryonnaire. Au début, la configuration en place ne répond plus aux demandes des membres de l'organisation, elle perd donc sa légitimité en s'affaiblissant, mais elle garde sa trace jusqu'à l'émergence d'un nouvel embryon d'une autre configuration stratégique. Celle-ci ne réussit pas à démontrer son utilité. Par conséquent, il met temporairement en péril son émergence, forçant l'organisation à renouer avec l'ancienne configuration stratégique qui est en état embryonnaire, mais les structures et les systèmes en place sont tellement détachés de son schéma interprétatif que l'organisation s'oriente de nouveau vers la configuration stratégique émergente, qui devient de plus en plus cohérente et éventuellement inertielle.

Durant la transformation en différée, l'organisation reconnaît la désuétude de la configuration stratégique en place. Elle ne répond plus à l'accentuation des pressions institutionnelles qui forcent l'organisation à inventer de nouvelles idées, affaiblissant à leur tour la configuration en place en la conduisant vers un état embryonnaire. Dans ce contexte, l'organisation se trouve dans une situation où sa marge de manœuvre est presque nulle, d'où émerge brusquement une nouvelle configuration stratégique.

Toutefois, l'organisation qui initie une transformation peut échouer. C'est le cas des trajectoires transformationnelles échouées. Celles-ci se réfèrent à des tentatives de réorientation stratégiques qui n'ont pas abouti à de nouvelles configurations stratégiques, elles ont donc échoué. Hinings et Greenwood (1988) ont classifié les transformations échouées en deux catégories : l'excursion abandonnée et l'excursion indéterminée.

Durant l'excursion abandonnée, l'organisation s'éloigne pendant une période de temps de sa configuration stratégique en place. En fait, plusieurs arrangements structurels et des systèmes organisationnels se détachent du schéma interprétatif, de sorte que la configuration stratégique devient l'ombre d'elle-même, c'est-à-dire qu'elle se réduit à un embryon cohérent. Cette situation est explicable par trois raisons, à savoir les membres de l'organisation essaient de nouvelles idées dans le but d'améliorer l'efficience de leur organisation ; les personnes qui défendent leurs intérêts politiques utilisent les structures et les systèmes à des fins symboliques et, finalement, le détachement des structures et des systèmes du schéma interprétatif se fait par accident. Toutefois, l'organisation réalise l'impact négatif de cette excursion de sorte qu'elle décide de renouer avec l'ancienne configuration stratégique. Dès lors, l'inertie s'installe sur une longue période de temps.

La trajectoire d'excursion indéterminée décrit une transformation stagnante. Lorsque la configuration stratégique initiale s'affaiblit sans que l'organisation ne construise un embryon d'une autre configuration stratégique, elle se trouve dans un état de stagnation. Cette trajectoire constitue le symbole de l'incapacité organisationnelle à atteindre une cohérence, soit en retournant à l'ancienne configuration stratégique, soit en reconstruisant une autre. Par conséquent, l'organisation se trouve dans un état schizoïde où elle oscille entre deux embryons de configurations stratégiques. À titre d'exemple, sur une population de 24 organisations, six ont suivi cette trajectoire (Hinings et Greenwood, 1988). Ces organisations oscillaient entre la « Professional Bureaucracy » et la « Corporate Bureaucracy », mais elles étaient dans un état embryonnaire et en concurrence pendant une longue période de temps, c'est pourquoi quatre d'entre elles ont passé dix ans dans cet état embryonnaire ou schizoïde, alors que les deux autres avaient été dans une « Professional Bureaucracy » cohérente au début, mais qu'elles avaient amorcé des transformations les conduisant à des positions intermédiaires pendant longtemps. Donc, les organisations ont essayé de se transformer en une « Corporate Bureaucracy » sans l'avoir atteint, oscillant entre trois états : l'embryon professionnel, l'embryon corporatif et l'état schizoïde.

Pour comprendre le pourquoi et le comment de la stabilité et du changement des configurations stratégiques, de même que la trajectoire suivie, Greenwood et Hinings (1988)

affirment que les dynamiques parmi plusieurs contraintes expliquent la stabilité et le changement de n'importe quelle configuration stratégique.

1.2.2.3. La stabilité et le changement d'une configuration stratégique

La stabilité et le changement d'une configuration stratégique sont déterminés par cinq forces, soit pour maintenir l'inertie soutenant la configuration stratégique en place ou pour transformer celle-ci, soit pendant la transformation. La première catégorie de déterminants regroupe les contraintes contextuelles, le schéma interprétatif et les intérêts. Les contraintes contextuelles se réfèrent aux pressions, qui surviennent principalement de quatre facteurs, à savoir la taille de l'organisation, la technologie utilisée par l'organisation, l'environnement dans lequel l'organisation opère et qui influence les flux des ressources ainsi que les changements des comportements du marché et, finalement, le type de propriété ou le style de gouvernance de l'organisation. L'ampleur de ces pressions dépend, en grande partie, du niveau de changement de ces facteurs contextuels. Ceux-ci poussent l'organisation en dehors de sa position de stabilité, en la forçant à apporter des réponses appropriées.

Le niveau du changement des facteurs contextuels est interprété par l'équipe dirigeante, qui choisit une réponse organisationnelle en fonction de son niveau d'engagement envers le schéma interprétatif de la configuration stratégique en place. Cet engagement peut varier d'une organisation à une autre selon l'une des quatre catégories. Si l'équipe dirigeante opte pour le *statu quo*, ce qui signifie que cette équipe soutient le schéma interprétatif en place, la configuration stratégique en place se maintient à travers le temps. Si l'équipe dirigeante opte pour un engagement réformateur, selon lequel le soutien est orienté vers un autre schéma interprétatif, cela signifie que l'organisation initie une transformation de la configuration stratégique en place. Cette situation est corrélée avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante qui apporte de nouvelles idées qui s'adaptent à la situation changeante de l'organisation (Tushman *et al.* 1986 ; Hinings et Greenwood, 1988). Si l'équipe dirigeante perçoit la situation comme étant indifférente, c'est qu'elle n'est engagée ni envers le schéma interprétatif existant, ni envers un autre choix. Dans ce cas, l'équipe dirigeante peut effectuer un changement structurel qui ne répond pas à une telle pression contextuelle. Finalement, Si

l'équipe dirigeante opte pour un engagement compétitif, cela démontre que celle-ci soutenait au moins deux schémas interprétatifs. Dans ce cas, les arrangements structurels sont déstabilisés, mais ils ne sont pas complètement délégitimés. Cette situation peut conduire à une réorientation stratégique si le nouveau schéma interprétatif devient dominant ou à une stagnation si les intérêts des membres de l'équipe dirigeante divergent.

La divergence des intérêts au sein d'une organisation peut transformer celle-ci à un univers d'échanges et de conflits où s'affrontent, se rencontrent et s'ajustent des rationalités multiples, éventuellement contradictoires donnant naissance à plusieurs groupes au sein de l'organisation, surtout lorsque les intérêts de l'équipe dirigeante divergent. Ces groupes entrent en concurrence pour obtenir des ressources organisationnelles de nature matérielle et prestigieuse. C'est ainsi que les groupes et les unités se confrontent, soit pour assurer les intérêts acquis, soit pour en acquérir d'autres. Par conséquent, des conflits naissent et se propagent à l'ensemble de l'organisation, de sorte qu'un groupe d'acteurs se reconnaît par sa nature dominante et forme la coalition dominante dans une organisation. Dès lors, cette coalition contrôle le flux des ressources rares, choisit l'orientation stratégique que l'organisation doit suivre et favorise un groupe, tout en choisissant quel impact elle peut avoir sur la configuration stratégique en place.

Cette situation nous montre l'importance de l'indépendance du pouvoir et la capacité organisationnelle pendant la transformation d'une configuration stratégique. Ceux-ci peuvent faciliter ou entraver la continuité et la finalité d'une telle transformation. Hinings et Greenwood (1988) avancent que les « organizations are political units » (p. 56), qui sont divisées verticalement et horizontalement en plusieurs groupes en fonction de leurs tâches respectives. Cette forme d'organisation préconise les préférences, les intérêts et les valeurs de chacun de ces groupes. Cela nous amène à nous questionner sur le rôle de l'interdépendance du pouvoir au sein de l'organisation. L'indépendance du pouvoir réfère à la capacité des groupes à exprimer et à protéger leurs significations et leurs intérêts à travers leurs arrangements structurels, et cela se fait d'une manière systémique. L'importance du pouvoir et la capacité de contrôler les décisions jouent le rôle de contributeur ou d'obstacle à une transformation de configuration stratégique. Ils décrivent la façon de laquelle le pouvoir dans

une organisation est dispersé à travers une multiplicité de groupes ou concentré dans une coalition ou une élite. Donc, le pouvoir est la capacité de définir les finalités, alors que la structure est utilisée comme moyen pour obtenir et utiliser le pouvoir (Hinings et Greenwood, 1988).

La structure du pouvoir est importante, surtout lorsqu'il y a des engagements envers des schémas interprétatifs alternatifs qui sont en concurrence. En effet, le schéma interprétatif reflète les idées et les croyances de la coalition ou des élites qui détiennent un pouvoir discrétionnaire. Il se peut que les idées proviennent d'autres acteurs qui ne détiennent pas du pouvoir et qui ne font pas partie de cette coalition, mais pour que ces idées soient acceptées, elles doivent obligatoirement avoir l'approbation de la coalition dominante. Dans ce contexte, la structure du pouvoir est utilisée comme un instrument par la coalition dominante afin d'assurer la transformation d'une configuration stratégique. Par conséquent, la concentration du pouvoir anticipé permet à la coalition d'initier une transformation, alors qu'un pouvoir dispersé ne peut produire une telle situation parce que la réorientation stratégique exige un engagement collectif de l'ensemble de l'organisation, mais elle est imposée par la coalition dominante. La concentration du pouvoir peut donc faciliter une transformation imposée ou l'interrompt, tout dépendant de l'engagement de la coalition dominante envers le schéma interprétatif. Alors qu'une structure de pouvoir dispersé peut interrompre la transformation, elle ne peut la faciliter dans la situation où il y a une multiplicité d'engagements. Toutefois, dans une situation d'engagement réformateur, les deux structures peuvent faciliter la transformation et par conséquent les structures du pouvoir devraient être considérées en fonction des types d'engagements. Cela nous amène à nous interroger sur la capacité organisationnelle à transformer l'organisation d'une configuration stratégique en une autre (Hinings et Greenwood, 1988).

La capacité organisationnelle fait référence au leadership, à la connaissance et à la compétence. Le leadership transformationnel est préférable dans le contexte d'une transformation au leadership transactionnel, alors que la connaissance et la compétence sont assimilées par l'expertise organisationnelle pour transformer la configuration stratégique en place en une autre. Pour que l'organisation réussisse un tel exploit, elle doit acquérir

suffisamment de compétences pour permettre le développement d'un engagement et d'un sentiment d'excitation envers cette transformation. De plus, elle doit avoir une compréhension claire du contenu de l'alternative, en outre, elle doit savoir ce qu'elle veut faire.

Hinings et Greenwood (1988) affirment que le leadership est lié à la définition des valeurs, aux orientations stratégiques et à la mobilisation des ressources internes pour obtenir un engagement envers ces orientations. Ainsi, le leadership est très important durant les périodes de transformation. Puisque les membres de l'équipe dirigeante sont présentés comme des leaders, ce sont eux qui ont la responsabilité d'une telle transformation. Ils jouent un rôle déterminant dans le développement, le maintien et la transformation du schéma interprétatif. C'est dans ce contexte de changement stratégique que la notion de leadership a été la plus mentionnée. Pour accomplir une telle transformation, le leader transformationnel doit avoir des connaissances et des compétences en matière de structures, de systèmes et de processus qui seront maintenus ou développés. Dès lors, le passage d'une configuration stratégique à une autre exige non seulement la mobilisation symbolique d'un engagement, mais aussi une mobilisation d'expertise en matière de détails techniques concernant les nouveaux systèmes et les processus de changement. Dans ce contexte, l'équipe dirigeante devrait être responsable de la transformation, elle devrait bâtir des coalitions et des mécanismes nécessaires pour arriver aux résultats attendus. Elle devrait aussi démontrer son pouvoir d'engagement envers une trajectoire de transformation précise.

1.3. Le problème spécifique de la recherche

1.3.1. Les apports et les limites des approches du changement des configurations

La revue de littérature démontre que les théories traitant de la stabilité et du changement des configurations ne renvoient pas au même contenu selon que nous nous référons à la configuration stratégique comme objet statique ou à la dynamique du processus, de son maintien et de sa transformation. La première distinction nous oriente vers l'approche de classification, qui a pour objectif d'identifier des configurations d'ordre général. Cette

orientation suit le principe de regroupement d'éléments d'une organisation en plusieurs catégories qui sont dérivées théoriquement ou empiriquement (Chandler, 1962 ; Miller et Friesen, 1977, 1978, 1984 ; Porter, 1980 ; Miller, 1986, 1987, 1988, 1996 ; Miller et Whiteny, 1999). La deuxième distinction nous oriente vers l'explication de la dynamique du processus de destruction d'une configuration stratégique et la reconstruction éventuelle d'une autre ; autrement dit, elle se réfère à une série de mouvements à l'intérieur des configurations stratégiques et entre celles-ci. En effet, les théories de l'équilibre ponctué ont décrit ce processus comme une succession de périodes de convergence et de divergence, en mettant l'accent sur la détermination des facteurs d'inertie et de révolution (Miller et Friesen, 1977, 1984 ; Romanelli et Tushman, 1985). La théorie de stabilité et de changement des configurations propose, par contre, un ensemble de trajectoires décrivant le succès ou l'échec du processus de découplage et de recouplage des configurations stratégiques ainsi que leur maintien en place (Hinings et Greenwood, 1988).

Dans ce contexte, le principal apport des approches du changement des configurations est l'idée du changement radical ou transformationnel à partir de la proposition qui avance que les organisations peuvent être conçues comme des configurations stratégiques (Miller et Friesen, 1977, 1984 ; Tushman et Romennalli, 1985 ; Hinings et Greenwood, 1988). En effet, ces approches associent le passage d'une configuration stratégique à une autre au changement radical. Toutefois, la configuration stratégique est conceptualisée de différentes manières. Pour Tushman et Romennalli (1985), chaque configuration stratégique ou orientation stratégique est particulière à une organisation, alors que pour Hinings et Greenwood (1988), la configuration stratégique existe d'abord au niveau du champ institutionnel, et elle peut être adoptée par la suite par une population d'organisations au sein de ce champ.

Ces conceptualisations de la configuration stratégique sont pertinentes à bien des égards, mais il reste de grandes ambiguïtés qui auront tendance à être clarifiées (Demers, 2007). En effet, les chercheurs ont décrit l'importance d'une configuration stratégique alternative pour façonner et encourager les actions, mais peu d'entre eux ont expliqué clairement d'où vient la configuration stratégique alternative ou sous quelles conditions elle devient pertinente pour répondre aux demandes contradictoires. Ces chercheurs décrivent simplement des

configurations stratégiques alternatives comme prêtes à porter et disponibles en tout temps (Kikulis *et al.* 1992 ; Pinnington et Morris, 2003 ; Kitchener, 1998 ; Dent *et al.* 2004 ; Amis *et al.* 2004 ; Brock, 2006).

En associant le changement radical à celui du schéma interprétatif, qui se réfère aux idées, aux valeurs et aux significations de l'organisation, la différenciation est faite avec celui des formes structurelles. En outre, c'est le changement du schéma interprétatif qui induit l'organisation dans une transformation à laquelle plusieurs trajectoires ont été proposées par Hinings et Greenwood (1988). Toutefois, ces trajectoires manquent de recherches empiriques qui portent sur ces dernières, de sorte qu'Amis *et al.* (2004) ont affirmé qu'il existe une ambiguïté à propos de la compréhension de l'ordre selon lequel la transformation s'exécute au sein d'une organisation, car ce n'est pas l'ensemble de l'organisation qui se transforme en même temps et au même rythme. De plus, Donaldson (1996) a affirmé que la plupart des organisations ne se trouvent pas précisément dans ces configurations stratégiques, mais qu'elles se trouvent presque toujours quelque part entre ces configurations et, par conséquent, le changement radical est un concept défectueux. Toutefois, Hinings et Greenwood (1988) ont démontré que cette situation n'a rien à avoir avec le changement radical. Au contraire, pour qu'une organisation effectue un tel changement, elle doit passer par cette situation dans laquelle l'organisation peut rencontrer des difficultés la plaçant dans une excursion indéterminée.

Les approches du changement des configurations tentent de réconcilier les recherches sur le contenu de la configuration stratégique et sur le processus duquel elle émerge. Toutefois, ce but ambitieux n'est pas atteint ; autrement dit, ces approches n'arrivent à appréhender ni le processus ni le contexte de la manière que Pettigrew (1985, 1987) l'a fait. Ce dernier a étudié le changement en se basant sur le processus et sur le contexte. Cela confirme que les approches du changement des configurations se veulent principalement une consolidation des approches incrémentales du changement et de celles du changement radical.

L'analogie des longues périodes de stabilité interrompues par de courtes périodes de transformation semble ne répondre plus aux situations hyperturbulentes auxquelles les

organisations font face. Il se peut que cette analogie s'applique dans un contexte particulier dans lequel les organisations sont d'envergure et bien établies.

Lichtenstein (1995) et Mintzberg *et al.* (1998) s'opposent à cette analogie selon laquelle la longévité des périodes de transformation est inversement proportionnelle aux périodes de stabilité. Autrement dit, l'oscillation entre les périodes de stabilité et celles de révolution ne peut être associée aux longues périodes de stabilité interrompues par de courtes périodes de transformation. Dans ce contexte, les organisations innovatrices ou celles qui font face à un environnement turbulent suivent une trajectoire plus équilibrée entre la stabilité et le changement. Ce raisonnement trouve preneur chez les chercheurs étudiant les nouvelles formes organisationnelles, suggérant que l'équilibre ponctué ne représente pas un modèle approprié pour décrire l'évolution d'une organisation encastrée dans un environnement hyperturbulent qui impose des changements continus (Demers, 2007).

Selon Demers (2007), la limitation principale de l'approche du changement des configurations est le manque de recherche empirique sur le processus de convergence et de transformation. La plupart des études antérieures sur les configurations sont basées sur des données archivées et sur des documents publics, elles essaient d'identifier les changements produits, mais elles n'ont pas proposé de pistes de réponse à la question de savoir comment ces changements ont été réalisés et, par conséquent, l'étude du changement des configurations stratégiques reste un peu ambiguë. En effet, la configuration stratégique s'est immiscée en stratégie en se présentant comme l'une des réponses aux insatisfactions de la théorie de la contingence. Elle est caractérisée par une vision holistique et intégrative de l'organisation, tout en la considérant comme une constellation d'éléments évoluant de pair et représentant une totalité indissociable. Ces positions systémiques proposent une rupture avec le passé. Elles ont permis à la configuration stratégique d'occuper un rôle important et central en stratégie et, par conséquent, plusieurs typologies et taxonomies en ont résulté au fil des ans suggérant que la configuration constitue l'essence même de la stratégie (Miller, 1986, 1996 ; Greenwood et Hinings, 1993, 1996 ; Mintzberg *et al.* 1998).

Cependant, le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques demeure méconnu. Nous ne savons pas comment les configurations stratégiques ont émergé les premières ou même d'où elles sont venues. En effet, les théories de la stabilité et du changement des configurations ont mis l'emphasis sur le sous-processus de transformation, qui décrit le mouvement entre les configurations stratégiques, en proposant un ensemble de trajectoires. Ces trajectoires décrivent les tentatives temporaires selon lesquelles les configurations stratégiques se trouvent dans un état embryonnaire, schizoïde ou institutionnalisé. Toutefois, ces états ne représentent d'aucune manière ni les dynamiques ni les pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques dans sa totalité. À titre d'exemple, comment la configuration stratégique peut-elle se trouver dans un état schistoïde ? Autrement dit, ce phénomène reste grandement méconnu et particulièrement ses aspects contextuel et processuel (Demers, 2007). C'est à ce problème que cette thèse se veut une contribution. Elle cherche à développer une théorie intermédiaire des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment, en traitant en même temps du contenu des configurations stratégiques et de leur processus d'institutionnalisation et de transformation. Cette théorie consiste, d'une part, à remettre en question les revendications des théories de l'équilibre ponctué et de celles de la stabilité et du changement des configurations et, d'autre part, à explorer de nouvelles pistes théoriques, telles que celles qui traitent du processus, d'entrepreneur organisationnel et des pratiques organisationnelles. Autrement dit, un effort cumulatif pour unir des résultats séparés serait nécessaire à l'identification des dynamiques et des pratiques organisationnelles de stabilité et de changement des configurations stratégiques (Demers, 2007).

1.3.2. Les questions de recherche et le choix théorique

De manière générale, cette thèse cherche à développer une théorie intermédiaire des dynamiques du processus de la formation, du maintien et de la transformation des configurations stratégiques, en remettant en question la séparation conceptuelle existant entre les différentes trajectoires qui dominent la théorie des configurations. Un tel exercice a pour

but de reformuler des notions grandement utilisées en stratégie, en reconnaissant l'importance de l'entrepreneur organisationnel et des pratiques organisationnelles. De manière plus spécifique, nous examinons les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment, telles qu'elles sont structurées dans le cours de l'action. En outre, cette thèse cherche à comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles menant à la création, au maintien et à la transformation des configurations stratégiques.

Plus précisément, cette thèse se veut une réponse à la question suivante : comment les configurations stratégiques se forment-elles, se maintiennent-elles et se transforment-elles à travers le temps ? Cette question fait référence à la fois au contenu de la configuration stratégique et au processus de sa formation, de son maintien et de sa transformation. Quatre questions secondaires en découlent : quelles sont les configurations stratégiques adoptées par une organisation durant son existence ? Comment ces configurations stratégiques se forment-elles ou se transforment-elles à travers le temps ? Et comment se maintiennent-elles à travers le temps ? Cela démontre l'ampleur et l'ambition de cette thèse, dont l'objectif est double. Premièrement, il s'agit d'identifier les configurations stratégiques expérimentées par une organisation et, deuxièmement, de dévoiler les dynamiques, les pratiques organisationnelles durant ce processus ainsi que l'agencement entre ses différents sous-processus. Il s'agit de déterminer les contradictions, les critères, les manières et les étapes selon lesquels les configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment. Cela réfère à un processus contextuel et temporaire permettant la découverte des séquences de ce phénomène dans son entièreté ; il ne s'agit pas d'images intercalées dans le temps.

Pour mieux comprendre le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques, nous portons notre attention sur l'organisation comme entité individuelle ayant un portefeuille d'activités économiques, politiques et sociales, et nous cherchons à comprendre les processus qui permettent à cette organisation de créer, de maintenir et de changer ses configurations stratégiques à travers le temps. Sachant que chaque organisation possède une histoire qui influence en partie sur sa présence et son avenir, la naissance ou la recreation de l'organisation sont choisies comme point de départ des

analyses. Pour ce faire, nous privilégions l'approche néo-institutionnelle renouvelée qui redonne une place importante au travail et à l'entrepreneur institutionnel, tout en gardant le principe d'encastrement de l'organisation dans son environnement, la rendant capable d'appréhender à la fois la stabilité et le changement (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Dacin *et al.* 2002 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008).

En se basant sur l'approche néo-institutionnelle renouvelée, la configuration stratégique est considérée comme étant un concept à multiples facettes pouvant être identifié empiriquement sous la forme d'un schéma interprétatif soutenu par des structures et par des systèmes, alors que le processus de sa formation est conçu comme un ensemble d'étapes diachroniques liées entre elles par un lien de causalité ou de fonctionnalité selon lequel la configuration stratégique passe d'un état presque non existant à un état institutionnalisé. Pendant ce processus, les pratiques organisationnelles sont de nature politique, normative et cognitive, menant à une finalité selon laquelle telle ou telle configuration stratégique est légitimée. Elle est complètement institutionnalisée et acceptée par les acteurs dominants dans l'organisation ; entre autres, elle va de soi (Tolbert et Zucker, 1996 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008). C'est ainsi qu'elle se trouve dans un état de stabilité à partir duquel la dynamique du processus de son maintien entre en action. Ce processus met l'accent sur la durabilité et sur la reproduction de la configuration stratégique à travers le temps. Cet état est important, car il renseigne, d'une part, sur les pratiques organisationnelles selon lesquelles la configuration stratégique se maintient à travers le temps et, d'autre part, sur l'évolution de ses constituants, tels que les systèmes et les structures, les domaines d'activités et les procédures et les règles d'organisation (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008). Pendant le maintien de la configuration stratégique, les pratiques organisationnelles consistent en la reproduction de normes, de règles et de processus soutenant cette configuration stratégique. Toutefois, la configuration stratégique subit des secousses répétitives causées par une multiplicité de pressions, en créant des contestations organisationnelles. C'est à partir des points d'encrage et des points de divergence véhiculés par ces contestations organisationnelles que se façonnent les perceptions de ceux qui détiennent le pouvoir pour initier une transformation de la configuration stratégique en place ; ceux-ci envoient des signaux à partir desquels naissent

des enjeux qui conduisent éventuellement l'organisation vers une nouvelle configuration stratégique. Pendant ce processus, les pratiques organisationnelles consistent à délégitimer la configuration stratégique en place en soutenant d'autres alternatives.

L'hybridation de ces trois sous-processus permettra de porter un regard inédit sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Cette hybridation appréhende ce processus sous l'angle de la dynamique de la stabilité et de la transformation, dans lequel la configuration stratégique ne peut être séparée de son contexte, de son histoire et des intérêts des entrepreneurs organisationnels. Celle-ci est considérée comme la vision organisationnelle telle qu'elle se constitue dans le temps et dans l'espace et à partir de laquelle l'organisation se trouve dans un équilibre en évolution continue en fonction des enjeux construits et soutenus par les entrepreneurs organisationnels.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons effectué une revue de la littérature concernant la problématique traitée pour comprendre les dynamiques par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Nous avons exploré les interprétations multiples de la configuration en stratégie. Cela a permis de distinguer la configuration stratégique de celles qui sont d'ordre général et qui sont conçues comme des constellations multidimensionnelles de caractéristiques distinctes, alors que la configuration stratégique est conceptualisée comme un schéma interprétatif soutenu par des structures et par des systèmes. Cette distinction a permis d'aborder les approches de la stabilité et du changement des configurations stratégiques. Nous avons ainsi distingué deux approches qui ont conceptualisé ce processus, soit comme une succession de périodes de stabilité et de transformation, soit comme le passage d'une configuration à une autre suivant plusieurs trajectoires.

Après avoir exploré les différentes conceptualisations de la configuration stratégique et les approches traitant de la stabilité et de la transformation, il nous semble que le processus de

formation, du maintien et de la transformation des configurations stratégiques reste grandement méconnu, particulièrement ses aspects contextuel et processuel. Pour le mettre en lumière, nous avons opté pour l'approche néo-institutionnelle renouvelée ; celui-ci permet de porter un regard inédit sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles de ce processus dans lequel la configuration stratégique ne peut être séparée de son contexte, de son histoire et des intérêts de la coalition dominante.

Dans le chapitre subséquent, nous développons les fondements théoriques sur lesquels nous articulons nos arguments pour élaborer un cadre conceptuel des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

CHAPITRE II

UNE APPROCHE NÉO-INSTITUTIONNELLE RENOUVELÉE

Introduction

Après avoir expliqué et précisé la problématique au chapitre précédent, nous nous sommes tournés vers l'approche néo-institutionnelle renouvelée, qui a traité de la dynamique de la stabilité et du changement du processus d'institutionnalisation, de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation des institutions. Cette approche a mis l'accent, d'une part, sur l'ancienne et la nouvelle théorie institutionnelle en sociologie des organisations et, d'autre part, sur l'entrepreneur et le travail institutionnel, pour appréhender le niveau d'analyse organisationnel. Ces fondements théoriques ont mis en place les différents éléments nécessaires à une analyse contextuelle et processuelle sur laquelle s'articule le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques.

Ce chapitre se compose de deux sections. Dans la première section, nous examinons les multiples conceptualisations de l'approche néo-institutionnelle renouvelée. Cette façon de faire vise à confronter les différentes approches concernant la formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques en mettant en évidence les apports à partir desquels nous développerons une nouvelle théorie intermédiaire de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Les études antérieures que nous avons explorées nous ont amené à considérer la configuration stratégique comme étant un concept organisationnel temporaire présentant de multiples facettes corporatives et des arrangements structurels composés de constituants symboliques, d'activités, de compétences et de ressources. À partir de ces références théoriques, nous formulons, dans la deuxième section, notre cadre conceptuel incluant à la fois les contenus et les processus des configurations stratégiques, en mettant l'accent sur ses dynamiques et sur les pratiques organisationnelles. En guise de conclusion, nous ferons une synthèse sur les fondements théoriques et le cadre conceptuel.

2.1. Les fondements théoriques de l'approche néo-institutionnelle renouvelée

Pour mener à bien notre recherche, il faut avoir recours à des fondements théoriques sur la stabilité et le changement selon lesquels nous appréhendons la dynamique et les pratiques organisationnelles du processus de la formation, du maintien et de la transformation des configurations stratégiques. De ce fait, nous avons opté pour l'approche néo-institutionnelle renouvelée. Une collection de théories apparaissant dès le début des années 1990 a révolutionné l'approche néo-institutionnelle en sociologie des organisations. Ces approches prétendent renouveler la réflexion dans ce domaine par la redécouverte de la dynamique des institutions, en traitant à la fois de la stabilité et du changement institutionnel.

Le recours à l'approche néo-institutionnelle renouvelée dépasse la prise en compte de la conformité aux pressions institutionnelles, autrement dit de l'isomorphisme et de la légitimité. Elle appréhende les comportements des organisations face aux pressions institutionnelles et aussi face aux pressions internes, dont des contradictions institutionnelles découlent, mettant fin à la stabilité isomorphique et légitime. Cela se fait par le déclenchement d'un changement intentionnel par des entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988 ; Oliver, 1992 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

L'approche néo-institutionnelle renouvelée se situe au centre d'une hybridation théorique mettant ensemble, d'une part, l'ancienne et la nouvelle théorie institutionnelle en sociologie des organisations et, d'autre part, l'entrepreneur et le travail institutionnel, qui permettent d'analyser le niveau organisationnel qui a été presque ignoré par l'approche néo-institutionnelle, comme le confirment Dacin *et al.* (2002) :

« Institutional change can proceed from the most micro interpersonal and sub-organizational levels to the most macro societal and global levels. It can take place in relatively brief and concentrated periods or over time measured in decades or centuries. And it can take place incrementally, so that observers and participants are hardly aware of any change, or abruptly, in dramatic episodes that present large discontinuities with former patterns. » (p. 48).

Les adeptes de l'approche néo-institutionnelle en sociologie des organisations commencent à s'interroger sur la pertinence de cette théorie pour expliquer le changement institutionnel. Ils mettent donc l'accent sur le processus d'institutionnalisation et de dé-institutionnalisation des institutions (Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002). En outre, cette approche renouvelée tente d'expliquer comment les institutions sont créées et d'où elles viennent. Y a-t-il un créateur derrière elles ? Comment changent-elles ? L'institution est toutefois, par définition, enracinée fortement dans des règles, des normes et des routines. Si cette institution est puissante, de sorte que les organisations se conforment automatiquement à elle, alors comment la nouvelle institution est-elle créée ou comment l'institution existante est-elle changée à travers le temps ?

C'est dans cette hybridation que nous retrouvons le renouvellement de la théorie néo-institutionnelle. Elle redonne une place importante au travail et à l'entrepreneur institutionnel, tout en conservant le principe d'encastrement de l'organisation dans son environnement. Cela la rend capable d'appréhender à la fois la stabilité et le changement institutionnels. L'approche néo-institutionnelle renouvelée sera donc utilisée pour expliquer aussi bien la stabilité des configurations stratégiques que leur transformation. L'importance de ces évolutions, radicale ou incrémentale, dépend de la perception de l'évolution de la structure du contexte institutionnel et de la dynamique interne de l'organisation (Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008).

Le changement institutionnel a fait l'objet de plusieurs développements suggérant que l'agence, le pouvoir et l'intérêt jouent un rôle fondamental dans la formation et la transformation des institutions (Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002). L'étude de Greenwood et Hinings (1996) et celle de Seo et Creed (2002) en témoignent. La première a proposé une approche institutionnelle du changement radical mettant ensemble l'ancienne et la nouvelle théorie institutionnelle, en proposant une théorie du changement institutionnel radical permettant d'appréhender le passage d'une configuration stratégique à une autre. La deuxième a étudié la dynamique de la stabilité et du changement institutionnel, en proposant une perspective dialectique des contradictions institutionnelles, de la praxis et du changement

institutionnel. Ces théories viennent compléter la sociologie des organisations en développant la sociologie du changement institutionnel donnant ainsi naissance au renouvellement de l'approche néo-institutionnelle.

L'approche néo-institutionnelle renouvelée a appréhendé le processus de formation, de maintien et de transformation des institutions sous plusieurs angles qui se complètent. Sous l'angle évolutif, le processus de formation, de maintien et de transformation avait été expliquée en ajoutant un préfixe au terme institutionnalisation tels que pré-, semi-, dé- ou ré-. Ce processus est présenté sous la forme des étapes ou des phases qui s'agencent d'une manière séquentielle et dynamique (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Sous l'angle pratique, l'accent est mis sur les formes du travail institutionnel décrivant les activités des entrepreneurs institutionnels au sein d'une organisation ou d'un champ organisationnel (Barley et Tolbert, 1997 ; Burns et Scapens, 2000 ; Lawrence et Suddaby, 2006) et, finalement sous l'angle décisionnel, l'attention est portée sur le pourquoi et sur quand les entrepreneurs institutionnels changent les institutions (Oliver, 1992 ; Seo et Creed, 2002 ; Dacin et Dacin, 2008).

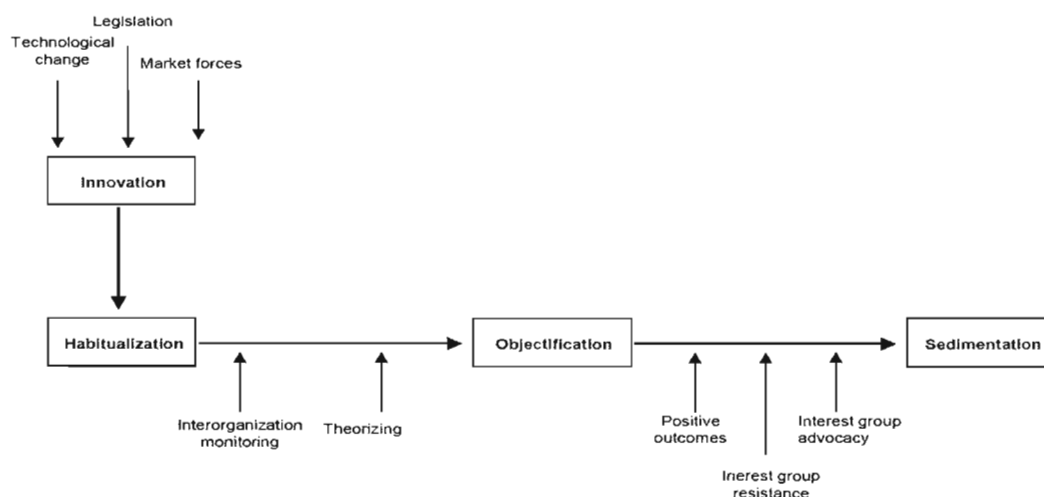
Dans la section suivante, nous présentons les principaux éléments théoriques nécessaires à l'étude du processus de la formation, du maintien et de la transformation des configurations stratégiques. Nous ferons état de la thèse de l'approche néo-institutionnelle renouvelée et des applications de cette approche qui ont été faites en dynamique de la stabilité et du changement institutionnel. Cela nous permettra d'élaborer notre cadre conceptuel, un cadre théorique traitant les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Celui-ci orientera la suite de notre thèse.

2.1.1. L'institutionnalisation, la dé-institutionnalisation et la ré-institutionnalisation

L'institutionnalisation fait référence à la fois au processus de création d'une institution et à l'état institutionnalisé indiquant que l'institution va de soi (DiMaggio, 1988 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008). Entre autres, le processus

d'institutionnalisation est conçu comme un ensemble d'étapes séquentielles liées entre elles par un lien de causalité ou de fonctionnalité, et selon lequel une institution passe d'un état théorique à un état institutionnalisé. Cet état représente une finalité ou une propriété selon laquelle telle ou telle institution est complètement institutionnalisée. Elle est acceptée par les acteurs dans un contexte bien défini. Selon Tolbert et Zucker (1996), le processus d'institutionnalisation se structure autour de trois étapes : la pré-institutionnalisation (habituatation), la semi-institutionnalisation (objectivation) et l'institutionnalisation complète (sédimentation). La figure suivante décrit ce processus ainsi que les dynamiques de ses différentes étapes.

Figure 3 : Le processus d'institutionnalisation



Source : Tolbert et Zucker, 1996, p. 182.

Le processus d'institutionnalisation débute tardivement lorsque l'organisation subit des pressions institutionnelles de nature économique, réglementaire ou technologique afin de développer de nouvelles structures et des pratiques innovatrices et appropriées au contexte institutionnel (Tolbert et Zucker, 1996). Sous l'effet de ces pressions, le consensus existant dans l'organisation ou dans le champ organisationnel est remis en question, en permettant l'apport de nouvelles idées. C'est ainsi que le processus de pré-institutionnalisation se déclenche et que, durant ce processus, les nouvelles structures et pratiques commencent à

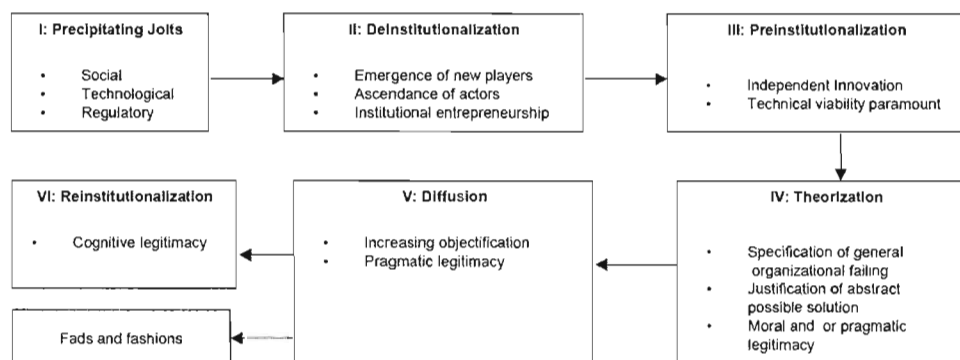
prendre forme comme une réponse aux pressions auxquelles l'organisation fait face. Elles prennent la forme de règles et de procédures propres à une organisation spécifique ou même à une population limitée d'organisations faisant face aux mêmes pressions. Toutefois, les structures et les pratiques proposées sont dans un état pré-institutionnalisé ; elles doivent donc être objectivées à travers un processus de semi-institutionnalisation.

Durant le processus de semi-institutionnalisation, un consensus social autour de la valeur des nouvelles structures et pratiques émerge, facilitant la continuité de leur production au sein de l'organisation. Ce consensus se forme à partir des faits évidents provenant de différentes sources, permettant d'évaluer le risque associé à l'adoption de nouvelles structures et pratiques qui sont alignées sur les normes existantes. À ce stade, les nouvelles structures et pratiques sont complètement assimilées par les acteurs engagés et elles peuvent être considérées comme une institution, ce qui revient à une institutionnalisation complète des structures et des pratiques annonçant la sédimentation. Celle-ci repose sur l'historicité de l'institution et sur sa continuité au sein de l'organisation. Autrement dit, l'institution est encadrée dans l'histoire organisationnelle, de sorte que son actualisation est aussi le résultat de ce qu'elle a déjà été. La sédimentation est caractérisée à la fois par la propagation complète de l'institution dans l'organisation comme un adepte approprié et par la reproduction de cette institution à travers le temps. Entre autres, l'institution est intégrée horizontalement et verticalement au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle est enracinée fortement dans des règles, des normes et des routines. Par conséquent, elle est propagée à travers le champ organisationnel de sorte que les organisations se conforment automatiquement à elle.

Tolbert et Zucker (1996) ont affirmé que le maintien de l'institution légitime dépend de l'agencement de plusieurs facteurs tels qu'un niveau insignifiant de résistance, un soutien et une promotion continue de cette institution et une atteinte des résultats désirés. Or, un changement institutionnel majeur, tel qu'une perturbation répétitive dans le marché ou un changement majeur en technologie, peut offrir l'opportunité aux acteurs qui ont un intérêt dans la dé-légitimation de cette institution d'exploiter ses faiblesses par la proposition d'autres alternatives innovatrices amenant le déclenchement du processus de transformation

faisant référence au processus de dé-institutionnalisation de l'institution existante et la ré-institutionnalisation d'une nouvelle alternative. En effet, Greenwood *et al.* (2002) ont exploité cette piste théorique en se basant sur les arguments avancés par Tolbert et Zucker (1996) pour proposer un cadre conceptuel du changement institutionnel permettant d'expliquer comment un champ institutionnel comme celui des services comptables au Canada se transforme à travers le temps. Cette transformation est charpentée autour de six phases, tel que l'illustre la figure suivante.

Figure 4 : Le processus du changement institutionnel



Source : Greenwood *et al.* 2002, p. 60.

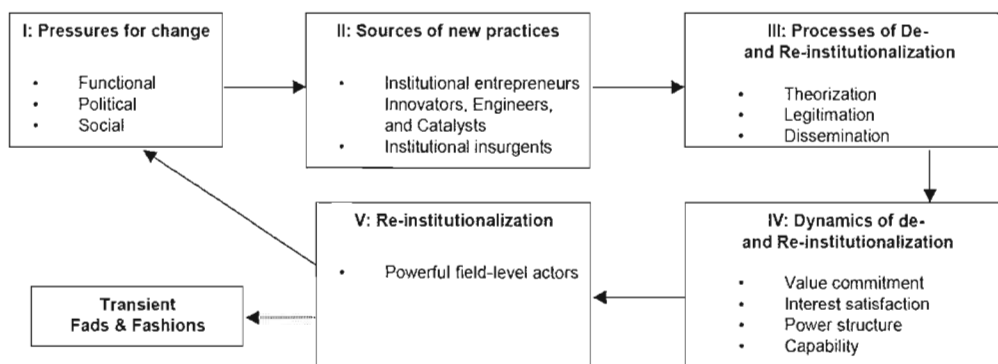
Selon Greenwood *et al.* (2002), le processus de dé-institutionnalisation commence lorsque des secousses répétitives sont ressenties dans un champ organisationnel et qu'elles viennent de perturber les pratiques existantes. Ces bouleversements sont d'ordre social, technologique et régulateur (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood et Hinings, 1996). Sous l'emprise de ces secousses, les pratiques existantes dans le champ sont remises en question par de nouveaux entrepreneurs institutionnels qui ont pris d'assaut le champ organisationnel pendant que plusieurs acteurs, qui appartiennent à ce même champ organisationnel, deviennent marginaux à cause de leur incapacité d'innover, fournissant l'opportunité aux nouveaux arrivants de proposer de nouvelles idées. Autrement dit, les acteurs existants sont graduellement remplacés par les nouveaux entrepreneurs institutionnels qui sont déjà en action en brisant le consensus social au niveau du champ organisationnel. Ils déclenchent le processus de dé-institutionnalisation de la configuration stratégique existante en proposant de nouvelles

structures et pratiques qui se trouvent dans un état pré-institutionnalisé. C'est ainsi que les organisations, entrepreneures institutionnelles au sein du champ organisationnel, innoveront indépendamment des autres. Elles adoptent ces structures et ces pratiques à leurs problèmes spécifiques et locaux, limitant ainsi l'imitation. Ces initiatives permettent éventuellement la généralisation de nouvelles structures et pratiques.

Pour que ces initiatives locales se propagent à l'ensemble des organisations membres d'un champ organisationnel, elles doivent être théorisées. Il faut donc identifier les organisations faisant face aux mêmes problèmes pour évaluer ces initiatives. Elles peuvent utiliser l'information provenant des médias et d'autres moyens de communication pour mieux comprendre et décider de l'adoption de ces initiatives. Ici, on peut noter le rôle important joué par les entrepreneurs institutionnels, par les consultants et par les groupes d'intérêts qui soutiennent les initiatives. Ces acteurs fournissent une raison d'être et une signification pour adopter les initiatives qui se diffusent progressivement en passant de l'imitation à la norme existante. Par conséquent, un consensus social se forme autour de ces initiatives, lui accordant une légitimité normative et pragmatique selon laquelle les initiatives sont propagées à travers le champ organisationnel permettant une hétérogénéité chez les adeptes et signalant la ré-institutionnalisation de nouvelles initiatives. De ce fait, les nouvelles initiatives sont complètement assimilées par les acteurs de sorte que certains comportements ont été tenus pour acquis et considérés comme appropriés et normatifs. C'est ainsi que ces initiatives acquièrent une légitimation cognitive en devenant comme une configuration stratégique dominante.

La continuité de la reproduction de cette configuration stratégique se maintient autant qu'elle produit des effets positifs et un niveau de résistance insignifiant. Toutefois, il se peut que la résistance s'accroisse si les entrepreneurs institutionnels constatent, soit un ralentissement des effets positifs de cette configuration stratégique institutionnalisée, soit de nouvelles secousses répétitives qui perturbent la stabilité de celle-ci. C'est ainsi que l'étude de Hinings *et al.* (2004) examine les dynamiques du processus du changement institutionnel en conceptualisant le processus de transformation sous la forme de cinq phases, tel que l'illustre la figure suivante.

Figure 5 : Les dynamiques du changement institutionnel



Source : Hinings *et al.* 2004, p. 306.

Hinings *et al.* (2004) ont conceptualisé les dynamiques du changement institutionnel en plusieurs étapes incluant les pressions institutionnelles, les sources de nouvelles pratiques, les processus de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation, les dynamiques de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation et la ré-institutionnalisation comme étant un boucle de rétroaction, en affirmant que la dé-institutionnalisation et la ré-institutionnalisation sont surtout inséparables. Dans ce contexte, le changement institutionnel fait référence au mouvement d'une configuration stratégique au niveau d'un champ institutionnel légitime vers une autre alternative. Autrement dit, la dynamique du changement institutionnel est perçue comme un agencement entre l'émergence d'une nouvelle configuration stratégique, la dé-légitimation de celle qui existe déjà et la légitimation de la nouvelle configuration stratégique au niveau d'un champ institutionnel (Greenwood et Hinings, 1996). L'émergence d'une configuration stratégique alternative au niveau d'un champ organisationnel ne résulte pas seulement des pressions politiques, fonctionnelles et sociales, mais aussi de la capacité des entrepreneurs institutionnels à introduire de nouvelles pratiques (Hinings *et al.* 2004). En fait, les entrepreneurs institutionnels représentent la source des pratiques émergentes et alternatives ; ces entrepreneurs peuvent être des organisations au sein du champ ou de nouvelles organisations autour ou en dehors du champ qui sont hautement motivés et apportent de l'espoir.

Dans ce contexte, DiMaggio (1988) et Hardy et Maguire (2008) affirment que l'entrepreneur institutionnel est un précurseur important dans la dynamique du changement institutionnel. Ces entrepreneurs interviennent pour créer les formes organisationnelles et les pratiques afin d'assurer la continuité de leurs propres intérêts. Ces genres d'actions sont décisifs pour la création des nouvelles institutions. Cependant, Hinings *et al.* (2004) affirment que les entrepreneurs institutionnels ne peuvent être à la source de tous les changements institutionnels, car certains changements peuvent être initiés à cause de motifs purement politiques et sociaux selon lesquels un groupe d'acteurs, qui est désavantagé par les arrangements structurels en place, essaiera de transformer son désavantage en privilège. Ce genre de changement introduit probablement par des insurgés institutionnels a été décrit par la théorie du mouvement social. Celle-ci explique comment les individus et les groupes défavorisés dans la société se mobilisent pour changer les structures institutionnelles en se basant sur l'opportunisme politique qui leur permet de s'approprier les structures institutionnelles et l'idéologie de ceux qui détiennent le pouvoir. De plus, Tolbert et Zucker (1996) expliquent que les champions peuvent influencer le changement institutionnel ; un champion peut être un individu ou un groupe d'individus qui peut agir individuellement ou collectivement lorsqu'il y a une occasion potentielle d'innovation. Cela démontre que les champions, les entrepreneurs et les insurgés institutionnels jouent un rôle vital dans le déclenchement d'un changement institutionnel ainsi que pendant la réalisation de ce changement. Ils ont la capacité d'interrompre la continuité d'une institution existante et mettent en place une alternative qui leur apporte des avantages. Par conséquent, la localisation des nouvelles pratiques qui se sont avérées supérieures à celles déjà existantes est associée à ce genre d'acteurs qui se situent au sein, autour ou en dehors du champ organisationnel (Hinings *et al.* 2004).

Un tel changement institutionnel incarne à la fois la dé-institutionnalisation des pratiques existantes et la ré-institutionnalisation des alternatives ; cela fait référence à leur théorisation, à leur légitimation et à leur dissémination (Hinings *et al.* 2004). En effet, la théorisation fait référence au développement et à la spécification des catégories abstraites et à l'élaboration des chaînes de causalité, incluant le développement d'une explication sur la manière dont les nouvelles pratiques fonctionnent. De plus, la théorisation offre une justification soutenant ces

pratiques dans le contexte actuel et pour l'avenir. Durant la théorisation, les catégories d'abstraction sont décrites sous la forme d'un ensemble de nouvelles idées, locales et spécifiques, et qui sont diffusées, par la suite, à travers plusieurs organisations. En outre, la théorisation vient briser les expériences locales et elle fournit les justifications nécessaires à l'appropriation de nouvelles pratiques pour l'ensemble des organisations au sein du champ. En effet, la théorisation joue un double rôle. D'une part, elle informe les membres du champ organisationnel des expériences et des pratiques locales et, d'autre part, elle justifie et soutient l'abondance des anciennes pratiques en faveur des nouvelles. Par conséquent, une vague d'adoption qui résulte de la justification de nouvelles pratiques qui avaient été considérées comme meilleures que celles existantes est initiée par de nouveaux adeptes, en accordant une légitimité morale et pragmatique aux nouvelles pratiques et, par le fait même, leurs qualités s'accroissent (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Ce genre de légitimité permet d'aligner les valeurs et les significations de nouvelles pratiques sur celles qui se trouvent au niveau sociétal. Pour que les nouvelles pratiques acquièrent de la légitimation, certains entrepreneurs institutionnels devraient se voir confier le contrôle du processus de ré-institutionnalisation, car la construction de la légitimité pour les nouvelles pratiques au niveau du champ organisationnel se fait par des entrepreneurs institutionnels qui possèdent du pouvoir, tels les agences gouvernementales ou les associations professionnelles (Hinings et Greenwood, 1988 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

Toutefois, les nouvelles pratiques ne peuvent être considérées comme institutionnalisées avant d'être généralisées partout dans les organisations. Pour ce faire, Hinings *et al.* (2004) ont proposé des mécanismes de dissémination des nouvelles pratiques au niveau du champ organisationnel, mais les mécanismes de dissémination varient selon celui-ci. En effet, cette dissémination se fait selon le principe de mimétisme, mais cela peut prendre du temps pour que les nouvelles pratiques se propagent à l'ensemble des organisations qui forment un champ organisationnel parce que les nouvelles pratiques sont adoptées par les organisations membres d'un champ organisationnel selon différentes manières et allures. Par conséquent, les dynamiques du processus de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation

dépendent de la situation de chacune d'elles (Greenwood et Hinings, 1988 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Hinings *et al.* 2004).

En effet, les organisations sont hétérogènes en ce qui concerne l'acceptation de nouvelles pratiques provenant du champ organisationnel surtout lorsque les organisations ne font pas partie des entrepreneurs institutionnels. C'est ainsi que le rôle des entrepreneurs institutionnels actifs durant le développement et l'avancement de nouvelles pratiques sera mis à contribution pour convaincre les organisations de l'utilité de nouvelles pratiques. De ce fait, les organisations essaient d'abord d'interpréter les nouvelles pratiques et d'évaluer son utilité par rapport à leur propre situation. Autrement dit, elles cherchent à les comprendre avant de prendre une décision qui permet l'adoption de ces pratiques, ou elles résistent à une telle adoption. À titre d'exemple, la transformation des gouvernements locaux du Royaume-Uni, qui a été soutenue par le gouvernement fédéral, et qui représente un entrepreneur institutionnel possédant un pouvoir décisionnel, a été variée, de sorte qu'après dix ans, il reste plusieurs organisations qui n'ont pas adopté la « Corporate Bureaucracy » (Hinings et Greenwood, 1988). Cela démontre que la dynamique interne de chaque organisation explique le pourquoi, le quand et le comment de l'adoption de nouvelles pratiques. Dans ce contexte, Hinings et Greenwood (1988), Greenwood et Hinings (1996), Greenwood *et al.* (2002) et Hinings *et al.* (2004) ont affirmé que la stabilité et le changement institutionnels sont façonnés par l'agencement de l'engagement, de la satisfaction des intérêts, du pouvoir et de la capacité organisationnelle.

Dans ce contexte, la ré-institutionnalisation de nouvelles pratiques dépend de la force avec laquelle les différents groupes au sein d'une organisation sont engagés envers les valeurs qui soutiennent ces pratiques. Pour que les nouvelles pratiques soient acceptées, il faut que l'engagement soit réformateur, car le *statu quo* ou l'engagement indifférent ou compétitif rendent le processus de ré-institutionnalisation difficile (Hinings et Greenwood, 1988). Toutefois cet engagement joue un rôle facilitateur, mais insuffisant, tant que l'intérêt de ces groupes n'est pas satisfait, car dans une organisation, il existe à la fois des groupes qui se sentent matériellement désavantagés par les pratiques existantes et qui perçoivent un avantage dans l'adoption de nouvelles pratiques, et d'autres groupes qui profitent des

pratiques existantes. C'est pourquoi, ces groupes vont résister à l'adoption de nouvelles pratiques pour maintenir leurs avantages. Même si les conditions en termes d'engagement et d'intérêts sont favorables à l'adoption, elle ne peut être réussie sans obtenir le soutien de ceux qui sont en position de pouvoir. En effet, la structure du pouvoir peut être utilisée par les acteurs membres de la coalition dominante pour assurer le maintien de pratiques existantes ou pour adopter de nouvelles alternatives. Une concentration du pouvoir anticipé de la coalition dominante assume l'adoption. Toutefois, pour assurer l'adoption de nouvelles pratiques avec succès, il faut que l'organisation possède la capacité de comprendre ces pratiques et comment les implanter techniquement et socialement.

Pour assurer la ré-institutionnalisation de nouvelles pratiques avec succès au niveau organisationnel, il faut que des conditions favorables soient réunies : un engagement approprié, un intérêt matériel satisfait, un pouvoir soutenable et une compréhension technique et sociale des nouvelles pratiques. Alors qu'au niveau du champ organisationnel, la ré-institutionnalisation s'est produite quand la densité de l'adoption a fourni des idées sur la légitimité cognitive démontrant que les nouvelles pratiques sont prises comme allant de soi et comme appropriées pour la majorité des organisations au sein du champ organisationnel, elles deviennent comme une mode populaire « fads and fashions » à suivre (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

Le changement institutionnel est appréhendé à travers l'itération des processus ainsi que de leurs dynamiques, indiquant que l'institutionnalisation, la dé-institutionnalisation et la ré-institutionnalisation représentent des activités dynamiques expliquant comment une configuration stratégique au niveau d'un champ institutionnel est transformée en une autre. Les processus par lesquels cette transformation s'effectuait sont progressifs et révolutionnaires et l'émergence d'une nouvelle configuration stratégique peut se produire, soit au niveau d'une organisation, soit au niveau d'un champ organisationnel. Dans les deux cas, une répercussion réciproque est constatée. Cette configuration stratégique est introduite et modifiée par des entrepreneurs institutionnels exerçant plusieurs formes de travail institutionnel, ces formes qui sont mises en pratique durant la formation, le maintien et la

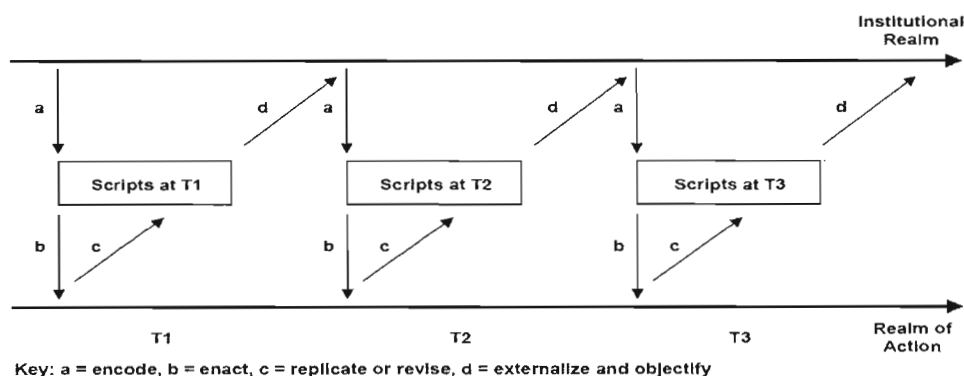
transformation des institutions ou des configurations stratégiques feront l'objet de la section suivante.

2.1.2. Les formes du travail institutionnel

Le concept du travail institutionnel est proposé afin d'introduire l'intérêt et l'agence dans les approches néo-institutionnelles (DiMaggio, 1988 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Selon DiMaggio (1988), le travail institutionnel est exercé par des « actors with material or ideal interests in the persistence of the institution » (p. 13). De plus, Lawrence et Suddaby (2006) ont défini le travail institutionnel comme « the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions » (p. 215). À partir de cela, les auteurs ont proposé plusieurs formes du travail institutionnel par lesquelles les institutions se forment, se maintiennent et se transforment à travers le temps (Barley et Tolbert, 1997 ; Burns et Scapens, 2000 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

Dans ce contexte, Barley et Tolbert (1997) ont articulé leurs argumentations sur la théorie de la structuration. Celle-ci traite de la dualité de la structure et de l'action pour proposer un modèle d'interprétation, de reproduction et de changement des institutions. Étant donné que la théorie de la structuration n'incorpore pas l'aspect historique du processus du changement, ces auteurs ont eu recours à la théorie institutionnelle en sociologie des organisations pour surmonter cette limite. Entre autres, ces auteurs ont étudié le maintien et le changement des scripts au niveau organisationnel à travers la dualité de l'institution et de l'action en se basant sur la proposition qui prévoit que l'institution précède l'action. Dans ces études, l'interprétation, le maintien et le changement d'une institution ont été conceptualisés comme un processus récursif à travers le temps, tel que l'illustre la figure suivante.

Figure 6 : Les moments d'interprétation, de reproduction et du changement des institutions



Source : Barley et Tolbert, 1997, p. 101.

Ce modèle se structure autour de deux axes horizontaux décrivant la dualité de l'institution et de l'action. Cette dualité se forge autour de deux flèches verticales (a, b) qui représentent les contraintes institutionnelles en action et de deux flèches diagonales (c, d) décrivant le maintien ou le changement d'une institution par l'intermédiaire de l'action. Dans ce contexte, quatre formes séquentielles du travail institutionnel ont été proposées par lesquelles les institutions sont interprétées, exercées, révisées et transformées sous la forme de scripts. Entre autres, l'interprétation de l'institution (a) consiste à décoder l'institution dans des scripts propres aux acteurs, et qui seront exécutés spontanément par eux-mêmes (b) dans un contexte spécifique. Toutefois, ces scripts sont révisés et reproduits (c) intentionnellement par les acteurs, soit pour les garder en poursuivant leur reproduction, soit pour changer la reproduction automatique de leurs comportements et, finalement, l'objectivation et l'externalisation (d) des patterns de comportements et d'interactions produits durant le moment en question. Selon Burns et Scapens (2000), l'exécution des scripts (b) ainsi que la révision et la reproduction (c) de ces scripts s'effectuent plusieurs fois avant qu'un tel changement ne prenne place, signalant la durabilité et la longévité des institutions une fois devenues institutionnalisées. De plus, Lawrence et Suddaby (2006) ont approfondi le concept du travail institutionnel, en proposant plusieurs formes par lesquelles les institutions sont créées, maintenues et transformées.

Pendant la création d'une institution, trois formes du travail institutionnel, de nature politique, normative et cognitive, ont été proposées (Lawrence et Suddaby, 2006). Les formes de nature politique font référence à la construction des règles, des droits de propriété et des barrières autorisant l'accès aux ressources matérielles. Les formes de nature normative décrivent le travail institutionnel qui permet aux entrepreneurs institutionnels de reconfigurer les systèmes de croyance des acteurs, en mettant l'accent sur les rôles, les valeurs et les normes qui soutiennent l'institution. Les formes de nature cognitive façonnent les croyances, les systèmes symboliques, les valeurs et les compréhensions partagées par les acteurs. Pour maintenir une institution en place, plusieurs formes du travail institutionnel sont nécessaires, soit pour renforcer et sécuriser l'institution, soit pour reproduire les normes et les systèmes de croyances à travers la valorisation et la routinisation (Barley et Tolbert, 1997 ; Burns et Scapens, 2000 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

Pendant la déconstruction d'une institution, les formes du travail institutionnel consistent à affaiblir l'institution existante. En fait, les systèmes existants des récompenses et des sanctions seront déconnectés des règles et des procédures. Il est fort probable que cette activité soit initiée par des acteurs dominants (Lawrence et Suddaby, 2006). Par la suite, l'institution se détache de ses fondations morales, de sorte qu'elle devient marginale et, finalement, la déconstruction de l'institution se complète par l'introduction d'une nouvelle institution innovatrice qui apporte plus d'avantages à ses promoteurs que celle qui existe déjà. Une synthèse de ces formes du travail institutionnel est présentée dans le tableau 6.

Selon Lawrence et Suddaby (2006), la création, le maintien et la transformation d'une institution s'effectuent à travers plusieurs formes du travail institutionnel lorsque les acteurs font un choix collectif et conscient. Ce choix collectif résulte d'un changement contextuel majeur, tel un choc technologique ou économique. En effet, Scott (2008) a reconnu cette diversité des modèles en acceptant le rôle de l'agent, de l'entrepreneur et du travail institutionnel dans la théorie néo-institutionnelle renouvelée. Cela montre que même les défenseurs de l'encastrement des acteurs dans les règles et les normes culturelles comme Scott, reconnaissent le rôle des acteurs dans la construction, le maintien et la transformation des institutions.

Tableau 6 : Les formes du travail institutionnel

Creating institutions
<p>Political work</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advocacy: Mobilization of political and regulatory support through direct and deliberate techniques of social suasion • Defining: Construction of rule systems that confer status or identity, define boundaries of membership or create et status hierarchies within a field • Vesting: Creation of rule structures that confer property rights <p>Actions which reconfigure belief systems</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constructing identities: Defining the relationship between an actor and the field which that actor operates • Changing narrative association: Re-making the connections between sets of practices the moral and cultural foundations for those practices • Constructing narrative networks: Constructing connections through which practices become normatively sanctioned <p>Actions that alter the boundaries of meaning systems</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mimicry: Associating new practices with existing sets of taken-for-granted practices, technologies and rules in order to ease adoption • Theorizing: The development and specification of abstract categories and the elaboration of chains of cause and effect • Educating: The educating of actors in skills and knowledge necessary to support the new institution
Maintaining institutions
<p>Adhering to rule systems</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enabling work: Creation of rules that facilitate, supplement and support institutions, such as the creation of authorizing agents or diverting resources. • Policing: Ensuring compliance through enforcement, auditing and monitoring. • Deterrence: Establishing coercive barriers to institutional change. <p>Reproducing norms and belief systems</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizing / demonizing: Providing for public consumption positive and negative examples that illustrates the normative foundations of an institution. • Mythologizing: Preserving the normative underpinnings of an institution by creating and sustaining myths regarding its history • Embedding and routinizing: Actively infusing the normative foundations of an institution into the participants' day-to-day routines and organizational practices.
Disrupting institutions
<ul style="list-style-type: none"> • Disconnecting sanctions / rewards: Disconnect rewards and sanctions from some set of practices, technologies or rules. • Disassociating moral foundation: Disassociating the practices, rule or technology from its moral foundation as appropriate within a specific cultural context. • Undermining assumptions and beliefs : Decreasing the perceived risks of innovation and differentiation by undermining core assumptions and beliefs

Source : Lawrence et Suddaby, 2006, p. 221, 230 et 235.

Barley et Tolbert (1997) et Lawrence et Suddaby (2006) ont mis en valeur la dualité de l'institution et de l'action. Cependant, ils laissent encore un dilemme théorique important non résolu, notamment quand et comment les entrepreneurs institutionnels décident réellement de transformer les institutions existantes et quand leurs actions sont contraintes par l'institution existante. Cette critique est soulevée par Seo et Creed (2002), qui affirment que le modèle proposé par Barley et Tolbert (1997) reste limité, en se demandant :

« where does the contextual change come from (e.g., from an idiosyncratic and exogenous or endogenous force)? ... when and who do embedded actors individually and collectively come to that conscious choice point – presumably, a point where they recognize the need, the opportunities, and the appropriate courses for collective action for changing existing institutional arrangements? » (p. 224).

C'est ainsi qu'Oliver (1992), Seo et Creed (2002) et Dacin et Dacin (2008) apportent une contribution. Ils proposent des cadres conceptuels complétant la zone grise entre le point de passage qui sépare la stabilité institutionnelle et le changement institutionnel. Ces contributions seront explorées ci-après.

2.1.3. Quand les entrepreneurs institutionnels changent les institutions

Plusieurs études antérieures ont démontré que les pressions institutionnelles représentent des sources déterminantes pour un changement institutionnel alors que d'autres ont mis l'accent sur le rôle des entrepreneurs institutionnels et sur les formes du travail institutionnel pour effectuer un tel changement (Oliver, 1992 ; Seo et Creed, 2002 ; Dacin et Dacin, 2008). Ces pressions institutionnelles, qui peuvent être de nature politique, fonctionnelle et sociale, mettent de la pression sur les entrepreneurs institutionnels pour qu'ils rejettent l'institution en place (Oliver, 1992 ; Dacin et Dacin, 2008). Les pressions politiques se produisent lorsque l'utilité ou la légitimité de l'institution est questionnée. Cela se manifeste sous plusieurs conditions : une crise de la performance organisationnelle ou un désengagement des acteurs dont les intérêts ou les croyances se trouvent en conflit avec le statu quo (Tushman et Romanelli, 1985 ; Hinings *et al.* 2004). Ainsi, les pressions s'accumulent forçant l'organisation à adopter des pratiques innovatrices ou à réduire sa dépendance des constituants institutionnels l'encourageant à se conformer aux procédures institutionnelles qui

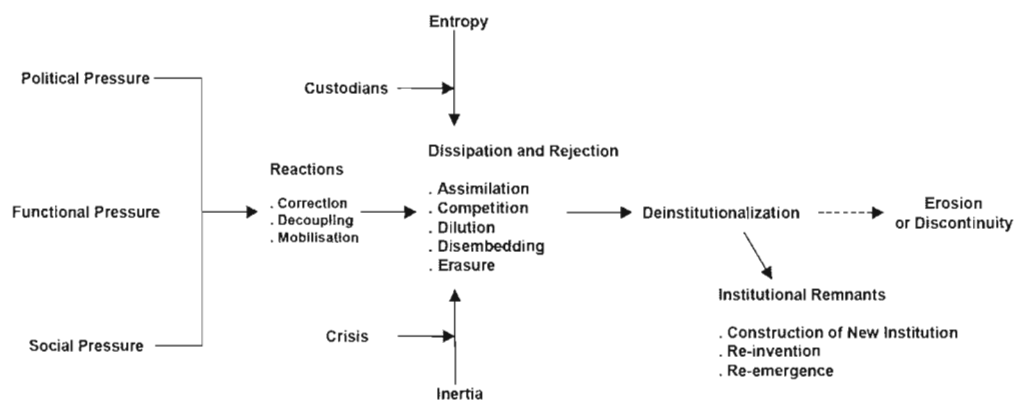
s'alignent sur leurs attentes. Ainsi, les pressions politiques représentent des menaces au flux des ressources bien établi avec le changement de distribution du pouvoir incluant la formation ou la rupture des alliances (Oliver, 1992 ; Dacin et Dacin, 2008).

Les pressions fonctionnelles existent lorsqu'un changement dans l'utilité perçue ou la technique instrumentale d'une pratique se produit ou quand il y a une redistribution du pouvoir organisationnel. Oliver (1992) affirme que cet antécédent a un effet à certaines conditions, qui incluent le moment où les constituants institutionnels de l'environnement retirent les récompenses associées à l'activité organisationnelle soutenue et institutionnalisée, lorsque les critères économiques du succès organisationnel commencent à être en conflit les uns avec les autres ou lorsque l'organisation augmente sa spécificité technique ou sa clarté d'objectifs. Dans ce contexte, les changements en technologie peuvent accentuer le niveau des pressions sur les acteurs en faveur d'un changement d'engagement. De même pour les marchés, un changement dans les produits, dans le contexte économique et les enjeux compétitifs représente une source de pression qui peut provoquer un changement d'engagement (Tushman et Romanelli, 1985 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Oliver, 1992). À titre d'exemple, l'organisation entretient des relations d'affaires avec d'autres organisations, de sorte qu'elle devient dépendante économiquement d'elles. Dans ce cas, l'institution doit inclure des pratiques et des systèmes communs qui avaient exigé des ressources économiques considérables et dans lesquelles l'organisation est enfermée, devenant résistante au changement institutionnel. Autrement dit, elle devient insensible au changement de son environnement institutionnel. Cette situation augmente le niveau des contradictions entre l'institution et son environnement institutionnel, qui s'accumulent à travers le temps. Par conséquent, elles peuvent provoquer un changement institutionnel.

Les pressions sociales représentent une condition selon laquelle l'organisation n'est pas un promoteur de dé-institutionnalisation et n'a pas l'intention d'abandonner ou de repousser des pratiques institutionnelles particulières non plus. Les pressions sociales consistent en une augmentation de la fragmentation normative dans l'organisation entraînant des changements dans les autres organisations, une interruption de la continuité historique de l'organisation, des changements dans les lois pour une conformation à des attentes sociétales qui interdisent

ou découragent la continuité d'une pratique institutionnelle ou des changements structurels au sein de l'organisation ou de l'environnement dans lesquels l'organisation réside et qui désapprouvent les normes et les valeurs collectives (Oliver, 1992). Par conséquent, l'institution existante devient vulnérable et elle fait face à un scepticisme et à des corrections, tel que l'illustre la figure suivante.

Figure 7 : Le processus de dé-institutionnalisation



Source : Dacin et Dacin, 2008, p. 348.

Cette figure nous montre que la dissipation ou le rejet des pratiques institutionnalisées résulte des pressions politiques, fonctionnelles et sociales, qui les mènent éventuellement à une dé-institutionnalisation. Toutefois, le rejet des pratiques dépend aussi des enjeux des pressions entropiques et inertielles, car ce sont elles qui modèrent le niveau de dissipation. L'entropie fait référence aux pressions qui poussent l'organisation vers une transformation, alors que l'inertie consiste en des pressions qui soutiennent le maintien des pratiques en place. En outre, la coalition des protecteurs « Custodians » de l'institution peut être utilisée comme une force critique limitant l'entropie ; essentiellement, la coalition des protecteurs essaie d'équilibrer les pressions de l'entropie et la reproduction de la configuration stratégique, avant de prendre un virage vers le changement institutionnel. Par conséquent, le rejet d'une configuration stratégique résulte d'un désengagement du protecteur à cause d'un niveau de

contradictions institutionnelles perçu comme élevé et qui l'amène à un changement institutionnel.

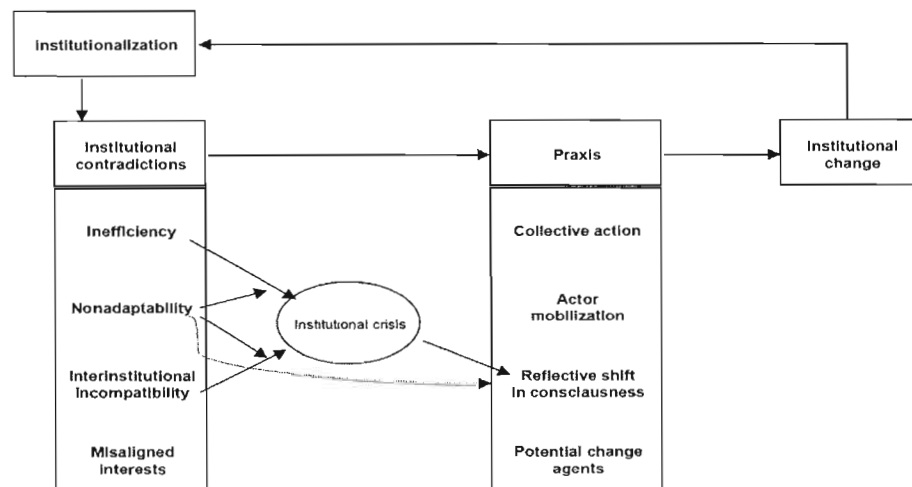
Face à ces pressions, la coalition des protecteurs peut réagir différemment à ces pressions institutionnelles en optant pour l'une des réponses stratégiques identifiées par Oliver (1991). En effet, la coalition des protecteurs peut apporter des corrections à cause d'un niveau d'inertie élevé qui ne sera probablement brisé que par une crise institutionnelle. La coalition des protecteurs tente de réviser les éléments qui sont devenus problématiques ou contradictoires à travers le temps. Cependant, ce genre de changements dans les constituants des pratiques pourrait mener aussi à une complexité croissante qui rendrait la reproduction de ces pratiques de plus en plus difficile et imparfaite. Un autre type de réaction aux changements réglementaires, normatifs et cognitifs consiste en un découplage considérable entre l'aspect symbolique et la performance organisationnelle, selon lequel l'organisation opte pour l'évitement comme réponse stratégique aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Les réactions à ces pressions peuvent mener aussi à l'émergence d'autres coalitions qui mobilisent les ressources et créent un momentum soutenant ou contraignant les pratiques en place.

Au-delà de ces pressions, l'arrêt de la reproduction des pratiques et le déclenchement d'un changement institutionnel dépendent principalement de la dynamique des contradictions institutionnelles et de la praxis (Seo et Creed, 2002). Les contradictions institutionnelles sont les produits des réponses stratégiques adoptées par la coalition des protecteurs. En outre, Seo et Creed (2002) avancent que les contradictions institutionnelles s'accroissent, soit lorsque l'efficacité opérationnelle est affaiblie parce que l'organisation cherche la légitimité, soit lorsque l'organisation est incapable de s'adapter à cause d'une poursuite adaptative à court terme qui limite sa capacité organisationnelle, soit lorsque l'organisation devient incompatible avec son environnement institutionnel à cause de ses choix en faveur d'une conformité institutionnelle, soit lorsque des intérêts divergents sont en conflit à cause de l'isomorphisme selon lequel l'organisation essaie de se rassembler aux autres organisations dans son champ organisationnel sans tenir compte de sa propre situation. Ces éléments représentent une source d'accumulation des contradictions institutionnelles qui constituent un

ingrédient parfait pour changer la conscience de la coalition des protecteurs selon laquelle les pratiques provoquent la perte de l'engagement de celle-ci.

La recherche de la conformité aux demandes institutionnelles induit un conflit avec les activités techniques et les exigences d'efficacité. La poursuite à la fois de l'efficacité et de la légitimité peut alimenter les contradictions institutionnelles, même si l'organisation essaie d'améliorer la légitimité et l'efficacité technique à court terme ; ce choix va forcer la coalition des protecteurs à poursuivre continuellement des solutions à court terme, au détriment d'une solution durable et soutenable à long terme. L'organisation essaie de ressembler aux autres organisations dans son champ organisationnel pour accroître sa légitimité à travers des solutions adaptatives, mais ce choix peut rendre l'organisation moins capable de s'adapter à long terme (Hinings *et al.* 2004 ; Seo et Creed, 2002 ; Dacin et Dacin, 2008). Les contradictions institutionnelles représentent donc des forces déterminantes du changement institutionnel, mais comme nous l'avons noté antérieurement, elles seules ne peuvent conclure d'une manière évidente un changement institutionnel. Dans ce contexte, l'engagement de la coalition des protecteurs, qui est façonnée par les contradictions institutionnelles, joue un rôle décisif dans la continuité de la reproduction des pratiques en place et le changement institutionnel, tel que l'illustre la figure suivante.

Figure 8 : Les contradictions institutionnelles, la praxis et le changement institutionnel



Source : Seo et Creed, 2002, p.235.

Placer la praxis comme un processus fondamental et décisionnel de déconstruction et de reconstruction des pratiques constitue la pièce maîtresse qui permet de comprendre à la fois le passage de la stabilité institutionnelle soutenant les pratiques au changement institutionnel dont le but est de construire de nouvelles pratiques, plus particulièrement, au niveau de la dynamique relationnelle dans le contexte institutionnel, des pratiques, des contradictions institutionnelles et de l'engagement collectif de la coalition des protecteurs.

Le cas le plus notable dans lequel les contradictions institutionnelles facilitent le changement institutionnel, en jouant sur l'engagement collectif de la coalition des protecteurs, se situe lors d'une crise institutionnelle (Seo et Creed, 2002). Certaines pressions institutionnelles produisent des crises. En outre, quelques formes de secousses dans l'environnement institutionnel sont nécessaires bien qu'elles ne constituent pas un élément suffisant pour un changement institutionnel. En effet, la crise institutionnelle est présentée comme un résultat systémique des contradictions institutionnelles au lieu d'un événement idiosyncratique.

Dans ce contexte, Tushman et Romanelli (1985) et Greenwood et Hinings (1996) avancent que la crise de la performance organisationnelle joue un rôle important dans le déclenchement d'un changement institutionnel. Elle pousse brusquement l'organisation dans une période de bouleversement, en mettant soudainement fin à la reproduction des pratiques qui avait été bloquée par l'inertie. L'écart accumulé de la performance organisationnelle qui provient de la conformité des demandes institutionnelles sous-optimales peut créer une crise institutionnelle à long terme. Elle est particulièrement possible lorsque l'accumulation des inefficacités atteint un niveau où le découplage entre les valeurs et les croyances ainsi que les structures et les systèmes devient évident. En effet, le rôle de la crise institutionnelle dans le déclenchement du changement institutionnel devient critique lorsque la capacité des pratiques existantes, qui contraignent les connaissances et les comportements des acteurs, est forte.

Une adaptabilité inadéquate peut provoquer une crise institutionnelle en exacerbant les résultats prévisibles d'inefficacité accumulés dans le contexte institutionnel. Greenwood et Hinings (1996) affirment que « performance problems and crises act to trigger political

dissensions over existing arrangements and permit groups less committed to prevailing practices to move legitimately raise and promote alternative perspective. » (p. 1043). Une fois la crise institutionnelle provoquée, elle peut briser l'encastrement institutionnel, rendre les pratiques très instables et provoquer un changement dans l'engagement de la coalition des protecteurs.

2.1.4. Des précisions sur l'utilisation des concepts théoriques

2.1.4.1. La justification de l'hybridation théorique

Il est évident qu'aucune étude antérieure à elle seule n'a pu appréhender les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Chacune d'entre elles cible un aspect bien défini du processus tels celui de la construction et du maintien ou celui de la transformation. De plus, le niveau d'analyse varie du niveau organisationnel à celui du champ organisationnel. À titre d'exemple, Greenwood et Hinings (1996), Greenwood *et al.* (2002), Hinings *et al.* (2004) ont étudié le processus de transformation par lequel une nouvelle configuration stratégique vient remplacer une ancienne qui avait déjà perdu sa légitimité auprès de la coalition des protecteurs dans une organisation ou dans un champ institutionnel, alors que Tolbert et Zucker (1996) ont mis l'accent sur le processus d'institutionnalisation par lequel une institution passe d'une idée abstraite à une construction socialement reconnue et allant de soi.

Barley et Tolbert (1997), Burns et Scapens (2000) et Lawrence et Suddaby (2006) ont mis l'accent sur les formes des pratiques institutionnelles. Enfin, Oliver (1992), Dacin et Dacin (2008) et Seo Creed (2002) ont étudié le moment où les entrepreneurs institutionnels abandonnent une institution en place. Une synthèse des contributions de ces études au processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques est présentée ci-après.

Tableau 7 : La justification de l'hybridation théorique

Auteurs	Institutionnalisation	Dé-institutionnalisation	Ré-institutionnalisation
Oliver, 1992		✓	
Tolbert et Zucker, 1996	✓	✓	
Greenwood et Hinings, 1996		✓	✓
Barley et Tolbert, 1997		✓	
Burns et Scapens, 2000		✓	
Seo et Creed, 2002		✓	
Greenwood <i>et al.</i> 2002		✓	✓
Hinings <i>et al.</i> 2004		✓	✓
Lawrence et Suddaby, 2006	✓	✓	
Scott, 2008	✓	✓	
Dacin et Dacin, 2008		✓	

Cette hybridation théorique nous permet à mettre à notre disposition plusieurs concepts théoriques. Ceux-ci nous permettent d'appréhender les dynamiques et les pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Toutefois, ces concepts sont utilisés de manière ambiguë tant au niveau institutionnel qu'au niveau organisationnel. Il est donc nécessaire de les préciser avant de les utiliser dans un contexte organisationnel.

2.1.4.2. L'adaptation des concepts institutionnels au contexte organisationnel

Pour éviter toute confusion sur l'utilisation des concepts avancés par l'approche néo-institutionnelle renouvelée, nous proposons une explication sur la manière dont ces concepts seront adaptés pour être appliqués dans un contexte organisationnel. L'approche néo-institutionnelle renouvelée a défini l'entrepreneur institutionnel comme un acteur (individu, groupe d'individus, unité organisationnelle, organisation, groupe d'organisations, organisme ou État). Celui-ci est capable de mobiliser des ressources ou autres formes de soutien dont l'objectif est de former, de maintenir ou de transformer une pratique ou une institution en préservant ainsi ses propres intérêts (DiMaggion, 1988 ; Dorado, 2005 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Hardy et Maguire, 2008). Dans le contexte organisationnel, nous faisons référence à l'entrepreneur institutionnel comme un entrepreneur organisationnel. Il peut être un individu, un groupe d'individus, une entité organisationnelle ou encore un ensemble d'entités organisationnelles actives au sein d'une organisation. Cet entrepreneur

organisationnel procède des ressources et du pouvoir hiérarchique, professionnel ou technique qui accordant un rôle important au processus de formation, de maintien et de transformation d'une configuration stratégique (Chandler, 1962 ; Hardy et Maguire, 2008 ; Kraatz, 2009).

Dans ce contexte, Chandler (1962) a qualifié cet entrepreneur d'individu qui occupe un poste clé dans une organisation, sa responsabilité principale étant la répartition des ressources. Cet entrepreneur organisationnel possède des caractéristiques suffisantes qui permettant de se différencier des autres individus au sein de l'organisation. Elles lui donnent une capacité de distribuer ou de redistribuer les ressources disponibles et de faire des arbitrages (Hardy et Maguire, 2008 ; Kraatz, 2009). Elles lui accordent une habilité, soit de former, de transformer ou de maintenir une configuration stratégique en fonction de ses propres intérêts, qui ne se réalisent qu'à travers l'accomplissement des objectifs organisationnels. Il doit se trouver dans une position reconnue au sein de l'organisation lui permettant d'exercer un pouvoir sur les autres acteurs tel que l'allocation des ressources ou l'assignation d'une responsabilité bien définie. L'entrepreneur organisationnel devait être capable de former des coalitions partageant des intérêts communs et soutenant une configuration stratégique, c'est-à-dire qu'il mène des actions conscientes par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment à travers le temps (Lawrence et Suddaby, 2006).

Il faut préciser que l'entrepreneur organisationnel auquel nous faisons référence est totalement différent de l'intrapreneur et de l'agent de changement largement explorés dans la littérature en management (Antoncic et Hisrich, 2001, 2003). En effet, l'entrepreneur organisationnel (individu) partage des traits spécifiques avec l'intrapreneur et l'agent de changement, tels que le développement de nouvelles activités, le désir d'innovation ou la capacité d'agent de change. Toutefois, l'entrepreneur organisationnel dont nous parlons ici détient un pouvoir au sein de l'organisation qui est semblable à celui de l'entrepreneur institutionnel au sein du champ organisationnel. Celui-ci lui permet d'imposer sa vision des choses en se basant sur des mécanismes de récompense et de sanction. Il n'est pas seulement un rêveur comme l'intrapreneur, mais il cherche continuellement à satisfaire ses propres intérêts. Il n'agit pas que comme un agent de changement pendant les périodes du

changement transformationnel, mais il détient des capacités lui permettant de maintenir et de destituer une configuration stratégique (DiMaggion, 1988 ; Dorado, 2005 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Hardy et Maguire, 2008).

L'entrepreneur organisationnel est aussi considéré par Jarzabkowski *et al.* (2009) comme une entité organisationnelle (division, département et comité de la direction). Ces auteurs avancent que « actors are knowledgeable agents who construct and reconstruct institutionalized social structures with recognition of the limits and potentials of current social order » (p. 290). Selon cette étude, trois entrepreneurs organisationnels (le comité de la direction, la division de la distribution, la division de détail) sont engagés dans un processus d'implantation d'une logique réglementaire imposée par un entrepreneur institutionnel (l'État) pour créer un environnement concurrentiel équitable pour tous les acteurs économiques (les organisations), une logique réglementaire qui vient s'opposer à la logique dominante du marché et qui est reconnue au sein de l'organisation étudiée et défendue par la division du détail. Chacun des trois entrepreneurs organisationnels utilise ses ressources et ses marges de pouvoir pour instaurer cette nouvelle logique. Ils se sont engagés dans des pratiques de construction et de destruction de ces deux logiques, ce qui accentue les conflits et les frustrations entre eux. Ainsi, le pouvoir du comité de direction a joué un rôle important dans l'imposition d'un arbitrage auquel les deux divisions sont soumises, en mettant ensemble une nouvelle logique organisationnelle qui tient compte à la fois de la logique réglementaire et de celle du marché (Jarzabkowski *et al.* 2009).

En conformité avec l'analogie du travail institutionnel, nous considérons ces actions d'entrepreneur organisationnel comme des pratiques organisationnelles. Elles sont exercées par les entrepreneurs organisationnels durant le processus de formation, de maintien et de transformation d'une configuration stratégique. Celle-ci est considérée comme un changement institutionnel et elle désigne un changement d'institution ou une pratique au niveau institutionnel (Dacin *et al.* 2002). Nous le considérons comme un changement transformationnel au niveau organisationnel. Ce choix est fait pour associer la transformation d'une configuration stratégique à ce genre de changement, alors que le maintien de la configuration stratégique est associé à la relative stabilité. Celle-ci fait référence à un

changement de renforcement et d'ajustement qui n'a pas d'influence transformationnelle sur la configuration stratégique en place, ce qui signifie que l'organisation est en mouvement, mais qu'elle n'est pas en mode de changement transformationnel.

2.2. Les dynamiques de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques

Hinings *et al.* (2004) avancent que « the explanation for why, when, and how organizations adopt a new archetype resides in the internal dynamics of each organization » (p. 314). Cet extrait nous démontre l'importance de comprendre les dynamiques internes de l'organisation pour déceler les configurations stratégiques que celle-ci a connues. Cela nous amène à soutenir l'idée selon laquelle, au départ, l'organisation ne détient pas une configuration stratégique et cela est causé par la naissance ou la recréation de l'organisation suite à une fusion ou à une réinvention de celle-ci. Nous avons avancé cette hypothèse fondamentale pour nous assurer de l'absence d'une configuration stratégique qui peut nous induire à des biais. Cette hypothèse oriente notre attention vers l'aspect historique de l'organisation, car la configuration stratégique est une sédimentation de l'histoire organisationnelle. Chandler (1977) a démontré l'importance d'étudier cette histoire pour mieux identifier et comprendre les configurations stratégiques en suggérant que « once he has answered the historical questions of when, where, and how, he can begin to suggest the reasons why this institution first appeared and then become so powerful » (p. 4).

Ces arguments nous permettent de choisir la naissance ou la recréation de l'organisation comme événement temporaire de référence. Cela permet de mieux conceptualiser les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. C'est ainsi que cette étude diffère de celles effectuées par Hinings et Greenwood (1988), Greenwood et Hinings (1996), Barley et Tolbert (1997), Burns et Scapens (2000), Greenwood *et al.* (2002) et Hinings *et al.* (2004), dans lesquelles l'existence d'une configuration stratégique est un pré-requis à ces modèles.

L'approche défendue dans notre recherche permet de reconstruire l'histoire de l'organisation mettant en évidence toutes les périodes de stabilité durant lesquelles les configurations stratégiques peuvent exister et les périodes de transformation démontrant une liste de passage d'une configuration stratégique à une autre expérimentée par l'organisation durant son histoire. Par conséquent, leur identification dépend de l'obtention de données cumulatives illustrant l'expérience historique d'une organisation, qui est en grande partie un reflet spécifique d'elle-même.

La configuration stratégique attribue donc une signification identitaire à l'organisation, alors que sa formation, son maintien et sa transformation résultent de l'accumulation de différentes pratiques organisationnelles au sein des entités organisationnelles et à travers celles-ci. Ces pratiques organisationnelles sont exercées par les entrepreneurs organisationnels dans un contexte pluraliste.

Les configurations stratégiques sont les produits historiques des enjeux stratégiques qui sont produites constamment et inévitablement et qui sont reproduites parmi et à travers les entités organisationnelles. Les enjeux stratégiques sont soulevés par les entrepreneurs organisationnels et ce sont eux qui organisent les pratiques organisationnelles selon lesquelles les configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment. En effet, ce processus est conceptualisé en mettant l'accent à la fois sur les dynamiques et les pratiques organisationnelles, qui sont inséparables.

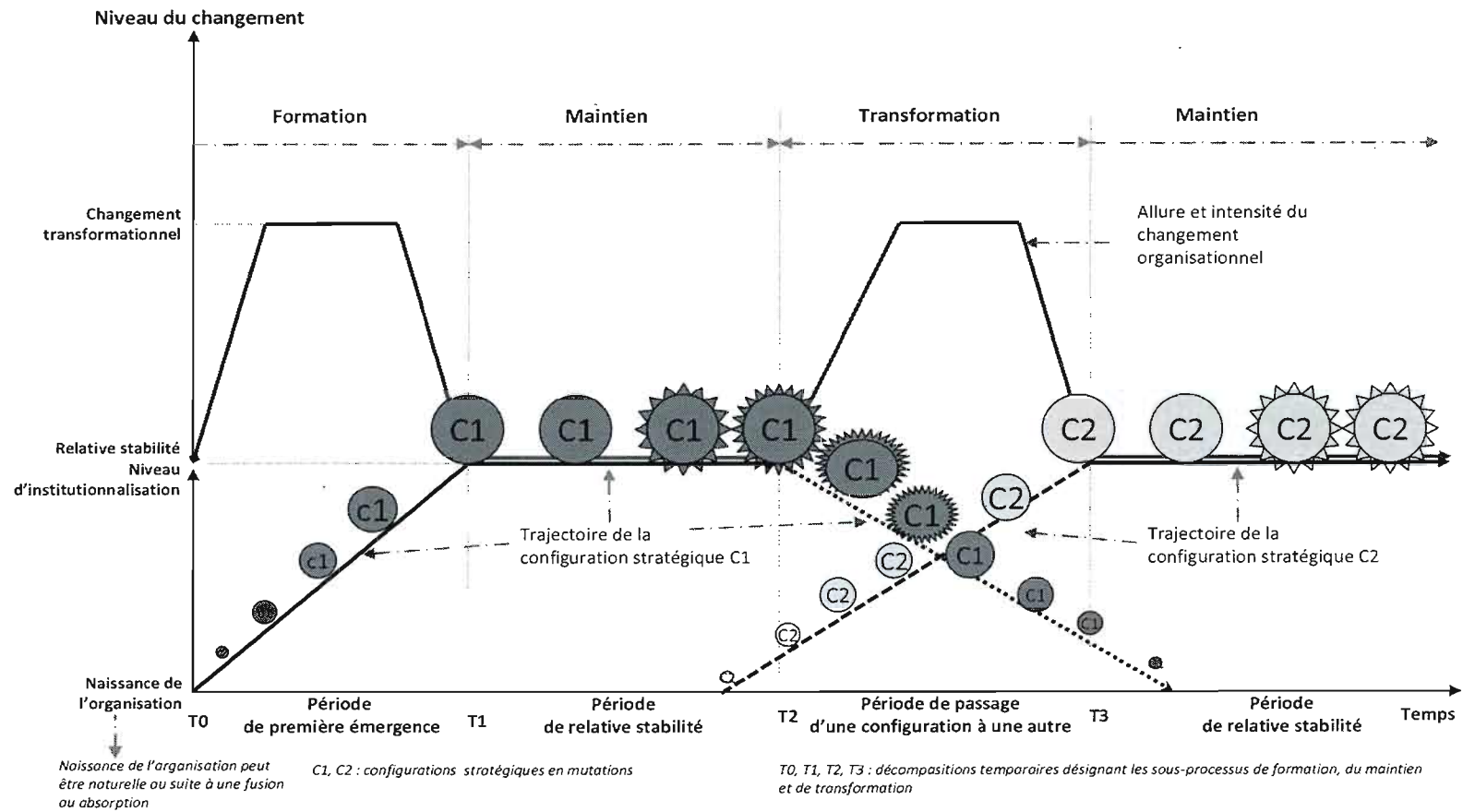
Dans ce contexte, un cadre conceptuel diachronique est proposé pour appréhender l'évolution des configurations stratégiques, qui ont été conceptualisées selon trois moments temporaires : la formation ($T0 - T1$), le maintien ($T1 - T2$) et la transformation ($T2 - T3$). Par la suite, le pattern se répète autant que l'organisation existe, tel que l'illustre la figure 9. Ce processus est conceptualisé selon deux axes. Le premier axe horizontal (temps) décrit l'aspect historique de l'organisation sous la forme d'une évolution temporaire des configurations stratégiques ($C1$, $C2$, etc.) qui changent de forme continuellement, soit durant la formation de $C1$, soit durant le maintien de $C1$, soit durant la transformation de $C1$ à $C2$. Le deuxième axe vertical (niveau du changement) décrit la magnitude du changement selon laquelle deux

niveaux ont été mis de l'avant : la relative stabilité qui démontre que l'organisation soutient une configuration stratégique institutionnalisée C1 ou C2, mais elle apporte des changements sous la forme d'adaptation ou d'ajustement d'une manière continue, et le changement transformationnel qui démontre l'ampleur et la généralisation du changement qui touche presque l'ensemble de l'organisation. Ce changement est profond, il a pour objectif de changer le schéma interprétatif de la configuration stratégique, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un départ de l'ancienne configuration stratégique C1 ou des anciens arrangements structurels dans le cas d'une récréation de l'organisation et la mise en place d'une nouvelle configuration stratégique C2.

La formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques exigent plusieurs formes de pratiques organisationnelles et elles sollicitent la participation de plusieurs acteurs qui jouent le rôle d'entrepreneur organisationnel et ceux qui subissent le changement (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Elles représentent un processus collectif incluant les entités organisationnelles et les acteurs ayant différentes compétences travaillant en collaboration, incluant la capacité de convaincre les autres acteurs à collaborer à travers une variété de programmes stratégiques en exerçant une autorité, la création de cadres de références et la réunification des acteurs à travers des négociations et des arbitrages (Tolbert et Zucker, 1996 ; Barley et Tolbert, 1997 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

Les dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation représentent un processus diachronique et dialectique selon lequel le changement transformationnel et la relative stabilité imposent plusieurs formes de pratiques organisationnelles remettant en question le consensus au niveau de l'organisation, en introduisant de nouvelles idées. Ces dernières mettent en place les conditions favorables à un changement possible. Ces idées représentent un nouvel embryon de configuration stratégique, en termes de domaines d'activités, de principes d'organisation et de critères d'évaluation.

Figure 9 : La formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques



2.2.1. La formation de la configuration stratégique

La formation d'une configuration stratégique est conçue dans le cadre conceptuel de deux manières. Premièrement, elle est conçue comme un processus d'institutionnalisation selon lequel une configuration stratégique passe d'un état théorique à un autre complètement institutionnalisé (DiMaggio, 1988 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008). Deuxièmement, elle est conceptualisée comme un processus de reconstruction d'une nouvelle configuration stratégique qui sédimente le processus de dé-institutionnalisation des anciens arrangements structurels suite à une recreation ou à une réinvention de l'organisation (Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Ces conceptualisations permettent de comprendre comment la configuration stratégique a été créée à travers le temps et combien de temps nécessiterait l'existence d'une configuration stratégique pour qu'elle s'accorde la propriété « allant de soi », c'est-à-dire la légitimité cognitive (Suchman, 1995 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008).

En effet, l'organisation peut connaître deux situations différentes. La première se réfère à une organisation naissante où les entrepreneurs organisationnels se créent une vision stratégique qui décrit un spécimen de configuration stratégique explorant des idées théoriques sur l'avenir de l'organisation. Ces entrepreneurs organisationnels commencent à examiner de nouveaux potentiels et mobilisent les autres acteurs pour la construction de la première configuration stratégique. Ce processus inclut, d'une part, le développement des structures et des systèmes, et d'autre part, la mobilisation des ressources pour une pratique organisationnelle d'ordre politique en préconisant et décrétant les constituants de la configuration stratégique. Donc, la formation de la configuration stratégique commence par une vision stratégique incluant les idées, les croyances et les significations qui ont trait à l'avenir de l'organisation. Ainsi, ce processus est un ensemble d'étapes liées entre elles par un lien de causalité selon lequel une configuration stratégique passe d'un état théorique (T0) à un état complètement institutionnalisé (T1) en transitant par d'autres états intermédiaires entre T0 et T1, tel que l'illustre la figure 9.

La deuxième situation désigne une nouvelle organisation résultant d'une recréation suite à une fusion d'au moins deux organisations ou à une restructuration majeure touchant l'ensemble de l'ancienne organisation. Dans ce cas, les entrepreneurs organisationnels font face à une situation plus compliquée dans laquelle ils doivent déconstruire les anciens arrangements structurels avant de reconstruire une nouvelle configuration stratégique. Le processus de formation prend alors la forme d'un changement transformationnel sans avoir forcément une configuration stratégique en place, mais il existe des arrangements structurels dans lesquels des pratiques de déconstruction et de reconstruction s'imposent (Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

Dans les deux situations, l'objectif de l'organisation est d'atteindre une relative stabilité. Pour accomplir cette tâche, elle doit bâtir une nouvelle configuration stratégique, mais elle est exposée à de multiples demandes contradictoires. Pour accommoder ces demandes, l'organisation essaie d'incorporer toutes sortes d'arrangements structurels, de pratiques et de systèmes, à cause justement de sa recherche de la stabilité à court terme. D'après DiMaggio (1988), le processus de formation est principalement un processus politique « institutionalization as a process is profoundly political and reflects the relative power of organized interests and the actors who mobilize around them » (p. 13). Dès lors, ce processus est « expensive and requires high levels of both interest and resources » (p. 14). De ce fait, les demandes contradictoires sont les produits des luttes politiques de plusieurs acteurs qui possèdent des intérêts divergents et des pouvoirs inégaux. Les réponses à ces demandes contradictoires existantes représentent donc les idées, les croyances et les significations des acteurs illustrant le schéma interprétatif de la configuration stratégique.

En effet, ces acteurs possèdent du pouvoir ou tout simplement ceux qui se trouvent dans un rôle d'entrepreneur organisationnel. Par conséquent, la configuration stratégique se forme à travers les efforts de ceux qui profitent d'elle. Dans ce contexte, le choix d'une configuration stratégique ne satisfait pas les intérêts divergents de tous les acteurs, et moins probablement de ceux qui possèdent moins de pouvoir. Donc, durant le processus de formation d'une configuration stratégique, plusieurs acteurs ayant des intérêts divergents et des pouvoirs inégaux tentent de se procurer des avantages. Cela impose un arbitrage de la part de ceux qui

possèdent un pouvoir décisionnel. C'est un pouvoir acquis par les entrepreneurs organisationnels. Par le fait même, la configuration stratégique ne représente pas la solution optimale aux enjeux stratégiques, elle fait référence à une solution acceptable et arbitraire reflétant les valeurs, les croyances et les significations des entrepreneurs organisationnels au sein de l'organisation. Par conséquent, l'absence d'alignement entre la configuration stratégique et les intérêts divergents des acteurs peut alimenter les contestations qui imposent continuellement des ajustements et elle peut éventuellement devenir des enjeux stratégiques qui empêchent à leur tour la reproduction de la configuration stratégique (Seo et Creed, 2002).

Dans ce contexte, les pratiques organisationnelles qui s'exercent entre T0 et T1 montrent l'accumulation évolutive de la configuration stratégique C1 présentée dans le cadre conceptuel sous la forme analogique d'une structure circulaire qui change de forme entre T0 et T1, au fur et à mesure que le processus de formation progresse. Pour construire la configuration stratégique C1, plusieurs formes des pratiques organisationnelles s'exercent pour que la configuration stratégique puisse passer d'une idée théorique à un état complètement institutionnalisé (Lawrence et Suddaby, 2006). Ces pratiques organisationnelles sont de nature politique, normative et cognitive. Elles sont mobilisées pour comprendre la dynamique de la construction, d'une part, du schéma interprétatif qui représente le noyau de la configuration stratégique encadrant les domaines d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation, et d'autre part, des structures et des systèmes qui soutiennent ce schéma interprétatif.

Dans ce contexte, les pratiques organisationnelles de nature politique consistent à créer un soutien organisationnel pour la configuration stratégique en formant des coalitions d'acteurs (groupes transversaux) et des réseaux à travers les entités organisationnelles. Ces efforts sont nécessaires pour faciliter une compréhension de la nouvelle configuration stratégique et pour convaincre les autres acteurs de son utilité, en établissant ses aspects régulateur, normatif et cognitif. Pour ce faire, les premiers adeptes de la configuration stratégique, les entrepreneurs organisationnels, peuvent exercer trois formes de pratiques organisationnelles : le soutien public, l'octroie d'une propriété autoritaire et la description précise. Ces pratiques

organisationnelles permettent la mise en place de règles, de procédures et de limites qui entourent la configuration stratégique et accordent aux entrepreneurs organisationnels l'accès aux ressources matérielles. Cela démontre le rôle important que joue ces entrepreneurs organisationnels pour concrétiser une telle configuration stratégique (DiMaggio, 1988 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Dacin et Dacin, 2008).

Le soutien public consiste à promouvoir la configuration stratégique à travers la mobilisation du soutien politique et régulateur en utilisant des techniques directes et délibérées de persuasion sociale telles les cérémonies annonciatrices de l'existence d'une réflexion stratégique qui sera pilotée par des entrepreneurs organisationnels. Leur rôle est d'effectuer une réflexion profonde en identifiant les principales entités organisationnelles ainsi que les acteurs qui peuvent être dans les groupes transversaux et qui sont capables d'influencer d'autres acteurs ou d'effectuer un arbitrage dans un portefeuille d'idées pour l'obtention de nouvelles ressources. L'octroi d'une propriété consiste à créer des règles structurant les droits et les devoirs des acteurs au niveau des entités organisationnelles. La description précise fait référence à la construction de systèmes de règles, conférant un statut ou une identité définissant les limites et les barrières de la configuration stratégique et créant des statuts hiérarchiques à travers les entités organisationnelles. La sélection d'une vision stratégique apparaît alors comme une forme et une identité primaires d'une telle configuration stratégique. Elle permet de définir les limites et les cadres dans lesquels la configuration stratégique s'enracine.

Les pratiques organisationnelles de nature politique fournissent un fondement général selon lequel une configuration stratégique s'articule. Cependant, elles manquent de détails concrets sur le fonctionnement de la configuration stratégique. En outre, les entrepreneurs organisationnels ont besoin d'effectuer une pratique organisationnelle d'ordre symbolique incluant la présentation de la configuration d'une manière irrésistible qui plaît aux autres acteurs au-delà de ceux qui ont des intérêts dans la réalisation de la configuration stratégique. En particulier, ils doivent être capables de façonner la configuration stratégique selon des valeurs plus générales, de construire des attitudes normatives spécifiques et des identités communes. Ces compétences ont tendance à être acquises par des entrepreneurs

organisationnels qui sont capables de diriger et de manipuler les opinions et les perceptions des acteurs.

La reconfiguration des systèmes de croyances fait référence aux efforts nécessaires pour expliquer comment les croyances et les règles existantes ne permettent pas de soutenir la nouvelle configuration stratégique. Une reconfiguration d'identité, d'association normative et d'interdépendance entre les entités organisationnelles devrait donc être effectuée, autrement dit, une conception des structures descriptives et normatives définissant la configuration stratégique (Lawrence et Suddaby, 2006).

Pour ce faire, trois formes de pratiques organisationnelles nous semblent pertinentes, à savoir la construction d'identités, le changement d'associations normatives et la construction de réseaux normatifs (Lawrence et Suddaby, 2006). Ce sont des pratiques organisationnelles qui portent sur la nature normative de la configuration stratégique. Elles permettent aux entrepreneurs organisationnels de reconfigurer les systèmes de croyance des acteurs et elles portent sur la structure normative de la configuration stratégique, c'est-à-dire sur les rôles, les valeurs et les normes qui la soutiennent (Tolbert et Zucker, 1996 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

La construction d'identités décrit la relation entre les entités organisationnelles et la direction corporative, permettant ainsi la construction et la détermination de l'identité de la configuration stratégique, alors que le changement des associations normatives consiste à refaire et à redéfinir les relations entre la configuration stratégique et ses fondations morales et culturelles. Par la suite, la construction des réseaux normatifs consiste à représenter les connexions parmi les entités organisationnelles à travers lesquelles la configuration stratégique devient autorisée, normative et constitue la nouvelle référence à suivre. Il s'agit de construire des réseaux normatifs qui fournissent la base d'une nouvelle configuration stratégique. Ces trois formes de pratiques organisationnelles ont en commun d'être centrées sur la structure normative de la configuration stratégique. Elles ont trait aux normes, aux valeurs et aux rôles à partir desquels la configuration stratégique prend forme et identité.

Toutefois, ces formes de pratiques organisationnelles n'encouragent pas les entités organisationnelles à dévouer la configuration stratégique sans avoir des modèles illustrant ses constituants. En effet, les modèles abstraits et les plans détaillés résultent de la forme normative donnant à la configuration stratégique un degré de rigueur rationnelle et une signification par laquelle elle peut être transportée plus facilement à travers les entités organisationnelles (Tolbert et Zucker, 1996 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Dans ce contexte, les entrepreneurs organisationnels peuvent viser les systèmes de croyances d'autres acteurs en construisant les identités de ceux qui décrèteront la configuration stratégique. Souvent, cela consiste à enraciner la configuration stratégique dans un cadre conceptuel normatif plus général et à construire des réseaux à travers les entités organisationnelles qui accordent à la configuration stratégique une légitimité normative (Lawrence et Suddaby, 2006).

Ces activités permettent de façonner des catégorisations, des modèles et des liens entre les entités organisationnelles (Lawrence et Suddaby, 2006). Elles se forment autour de l'imitation, qui permet de créer des liens entre la configuration stratégique et les entités organisationnelles ; de la théorisation, en établissant des modèles abstraits de la configuration stratégique ; et la formation des autres acteurs, afin de pouvoir comprendre et utiliser ces modèles abstraits (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Pour entreprendre ce genre de pratique, les entrepreneurs organisationnels ont besoin de compétences analytiques, telles que la capacité de développer des modèles abstraits et les représentations de la configuration stratégique. Ces compétences seront concentrées vraisemblablement chez les acteurs ayant des compétences techniques, technocratiques ou spécifiques, par exemple chez les responsables des entités organisationnelles et les professionnels au sein de celles-ci (Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

À ce niveau, les formes de pratiques organisationnelles consistent en l'imitation, en la théorisation et en la formation (Lawrence et Suddaby, 2006). Ces pratiques portent sur les cadres cognitifs qui façonnent les croyances, les systèmes symboliques, les valeurs et les compréhensions partagées par les acteurs. En effet, l'imitation se réfère aux acteurs créant la nouvelle configuration stratégique par l'utilisation d'un ensemble de règles, de pratiques, de structures existantes et considérées comme allant de soi. Il s'agit de mettre de l'avant les

apports positifs des nouvelles structures et pratiques et de les comparer à celles passées à partir desquelles des enjeux stratégiques avaient été nés et que la nouvelle configuration stratégique va résoudre. Cela est secondé par la théorisation, qui consiste à élaborer et à spécifier des catégories abstraites et à mettre en évidence les relations dialectiques de cause à effet. Enfin, la formation des acteurs consiste en leur éducation aux compétences et aux connaissances nécessaires pour soutenir la nouvelle configuration stratégique. La combinaison de ces activités, qui portent sur les règles, les normes et les représentations, a une incidence sur l'institutionnalisation de la configuration stratégique qui est considérée à ce niveau comme allant de soi.

La finalité de ces formes de pratiques organisationnelles est la légitimation d'une nouvelle configuration stratégique C1. Elle est complètement institutionnalisée et acceptée par les acteurs dominants dans un contexte bien défini. Entre autres, cette configuration stratégique va de soi. Elle apporte une relative stabilité à l'organisation (T1), mais elle nécessite plusieurs formes de pratiques organisationnelles pour pouvoir maintenir et reproduire cette stabilité de la configuration stratégique à travers le temps. C'est là que débute le processus de maintien de cette configuration stratégique, dont la reproduction des constituants devient comme une routine à répéter.

2.2.2. Le maintien de la configuration stratégique

Le maintien de la configuration stratégique se réfère à la dynamique du processus selon lequel la configuration stratégique se maintient à travers le temps. Ce processus met l'accent sur la durabilité et la reproduction continue de la configuration stratégique, jusqu'à ce que les entrepreneurs organisationnels soulèvent des enjeux stratégiques qui peuvent perturber la reproduction de celle-ci. Le maintien de la configuration stratégique est associé à la sédimentation qui indique que la configuration stratégique est complètement assimilée par les acteurs et qu'elle peut être considérée comme allant de soi. Autrement dit, la configuration stratégique est encadrée dans son histoire, de sorte que son actualisation est également le résultat de ce qu'elle a déjà été. Elle est caractérisée à la fois par sa propagation complète dans les entités organisationnelles, adeptes appropriés, et par la reproduction de ses

constituants à travers le temps. Entre autres, la configuration stratégique est intégrée horizontalement et verticalement aux entités organisationnelles. Elle est enracinée fortement dans des règles, des normes et des routines, de sorte que les acteurs se conforment automatiquement à elle et participent activement à sa reproduction (Tolbert et Zucker, 1996 ; Cooper *et al.* 1996).

Pendant le maintien de la configuration stratégique, les pratiques organisationnelles consistent en la reproduction du schéma interprétatif, des structures et des systèmes selon lesquels la configuration stratégique s'articule. Le maintien et la reproduction de la configuration stratégique ne devraient donc pas être pris pour acquis, même si elle est acceptée partout dans l'organisation ; elle demande une contribution active de la part des acteurs, surtout des entrepreneurs institutionnels pour réaliser le suivi de son maintien à travers le temps (Lawrence et Suddaby, 2006). En effet, les pratiques organisationnelles qui maintiennent la continuité d'une configuration stratégique a pour vocation de soutenir, de réparer et de recréer les structures et les systèmes assurant sa continuité. Pour maintenir la reproduction de la configuration stratégique en place, Lawrence et Suddaby (2006) ont proposé plusieurs formes de pratiques organisationnelles. Trois d'entre elles ont pour rôle de renforcer et de sécuriser la configuration stratégique. Les pratiques qui assurent l'adhésion à la configuration stratégique sont la pratique de renforcement, qui fait référence à l'allocation des ressources, des règles et des procédures spécifiques afin de soutenir la reproduction de la configuration stratégique ; la pratique de sécurisation, qui permet le suivi et le contrôle pour assurer la conformité à la configuration stratégique et la pratique de prévention, qui examine les barrières coercitives au changement transformationnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Alors que les autres pratiques ont pour vocation de reproduire les normes et les systèmes de croyances à travers la valorisation, qui fait référence à la pratique de valorisation de la configuration stratégique et aux comportements des diminutions qui contraignent la configuration stratégique ; la pratique d'exagération, qui permet de maintenir la configuration stratégique sans une remise en question et finalement la pratique d'encastrement et de routinisation, qui fait référence à la routinisation de la configuration stratégique à travers les activités quotidiennes.

Lawrence et Suddaby (2006) avancent que les pratiques ont été associées à l'adhésion aux systèmes de règles incluant la conscience et l'engagement actif des acteurs durant le maintien de la configuration stratégique alors que les pratiques associées à la reproduction des systèmes de croyances et de normes se produisent d'une manière normative là où les acteurs sont moins conscients. La configuration stratégique peut donc être maintenue à travers l'engagement actif aussi bien qu'à travers la continuation des normes et des croyances existantes. Ces formes de pratiques organisationnelles permettent d'expliquer quand et comment les acteurs décident réellement de réviser la configuration stratégique et quand leurs actions et leurs pensées sont contraintes constamment par cette même configuration stratégique. Pour expliquer la reproduction de la configuration stratégique ou son blocage, une pratique organisationnelle d'évaluation, qui fait référence à l'évaluation continue de la configuration stratégique s'effectue en parallèle aux autres formes de pratiques organisationnelles.

La révision et l'évaluation continues permettent aux entrepreneurs organisationnels d'effectuer un choix collectif et conscient avant qu'ils ne puissent se départir multilatéralement de la configuration stratégique en place (Barley et Tolbert, 1997 ; Burns et Scapens, 2000 ; Seo et Creed, 2002). Ce choix se produit lorsque les entrepreneurs organisationnels n'ont plus d'autres alternatives adaptatives pour maintenir la configuration stratégique et qu'ils sont conscients de l'existence de nouvelles idées et significations concernant une nouvelle configuration stratégique. Cela explique quand et comment les entrepreneurs organisationnels encastrés dans les arrangements structurels parviennent collectivement à ce moment de choix conscient (T2), un moment où les acteurs reconnaissent le besoin d'une action collective pour transformer la configuration stratégique existante.

Pour que les entrepreneurs organisationnels arrivent à ce moment, il faut que l'organisation fasse face à des pressions institutionnelles remettant en question la légitimité de la configuration stratégique sans avoir un impact néfaste sur le schéma interprétatif. À titre d'exemple, l'organisation peut apporter une modification, soit au niveau des structures, telle une restructuration locale des entités organisationnelles, soit au niveau des systèmes internes, tel le changement du système de rémunération. Ces pressions peuvent nourrir les

contestations internes, mais elles ne peuvent pas, à elles seules, mettre fin à la reproduction de la configuration stratégique. Ce sont les interprétations des entrepreneurs organisationnels qui peuvent arrêter cette reproduction. Pour qu'une telle situation se produise, il faut que le niveau des contestations soit élevé et qu'ils deviennent des enjeux stratégiques de sorte qu'ils refaçonnent l'engagement des principaux entrepreneurs organisationnels. Cela se fait suite à une évaluation critique de la configuration stratégique constatant que leurs besoins et leurs intérêts ne sont plus satisfaits. Ils mobilisent donc les autres acteurs pour une réflexion stratégique généralisée afin de mettre en place de nouvelles idées et alternatives. Le but d'un tel engagement est de remettre en question la configuration stratégique existante en introduisant de nouvelles idées. Ces dernières mettant en place les conditions favorables pour un changement transformationnel. Ces idées représentent un spécimen d'une nouvelle configuration stratégique en termes de domaines d'activités, de principes d'organisation et de critères d'évaluation. Une action collective est donc entamée pour reconstruire éventuellement une nouvelle configuration stratégique.

En effet, les enjeux stratégiques se produisent cumulativement au fur et à mesure que les entrepreneurs organisationnels perçoivent des contestations internes et tentent de les contrebalancer par une réponse stratégique (Oliver, 1991 ; Seo et Creed, 2002). Les contestations internes peuvent prendre la forme d'un soulèvement interne, d'une discontinuité technologique ou compétitive, d'un changement légal ou d'une crise de performance organisationnelle. Ces contestations sont considérées comme des antécédents au changement transformationnel (Tushman et Romanelli, 1985 ; Hinings et Greenwood, 1988 ; Oliver, 1992 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Barley et Tolbert, 1997 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Dacin et Dacin, 2008). Quoique ces contestations internes puissent influencer l'organisation pour qu'elle mette fin à la reproduction de sa configuration stratégique, elles ne peuvent pas la forcer à amorcer un changement transformationnel. Ces pressions alimentent plutôt les enjeux stratégiques qui influencent à leur tour l'engagement des entrepreneurs organisationnels au sein de l'organisation, et ce sont eux qui interprètent ces enjeux stratégiques comme étant des opportunités ou des obstacles (Seo et Creed, 2002). De plus, la configuration stratégique en place peut développer des contestations avec son contexte institutionnel en forçant le blocage

de la reproduction de sa stabilité et de sa durabilité. Dans ce contexte, Greenwood et Hinings (1996) ont affirmé que la dynamique des contraintes contextuelles, du schéma interprétatif et des intérêts représente des sources de contestations qui peuvent influencer l'engagement des entrepreneurs organisationnels, soit en faveur d'une transformation de la configuration stratégique en place, soit pour maintenir la stabilité soutenant la configuration stratégique existante.

De cette compréhension systémique des configurations stratégiques comme étant des produits dynamiques et historiques découlent deux explications importantes pour comprendre l'agencement de la stabilité et du changement transformationnel. En premier lieu, le niveau des contestations internes est positivement lié à l'engagement des entrepreneurs organisationnels envers un changement transformationnel ; au fur et à mesure que le niveau des contestations internes est accentué, les entrepreneurs organisationnels soulèvent des enjeux stratégiques en exploitant d'autres alternatives. Ces alternatives existent dans un moment historique particulier et dans un contexte organisationnel précis. Par conséquent, le moment où les entrepreneurs organisationnels prennent la décision d'une transformation de la configuration stratégique existante est grandement lié à une conscience de l'incapacité de la configuration stratégique en place à faire face aux enjeux stratégiques soulevés, et cela, malgré toutes les tentatives d'adaptation sous forme des réponses stratégiques qui avaient été formulées auparavant. Cela est illustré dans le cadre conceptuel par le changement de la forme de la configuration stratégique juste avant T2. Or une autre alternative sous forme d'un embryon d'une configuration stratégique apparaît en parallèle.

Cette alternative offrant des idées pour élaborer une nouvelle configuration stratégique a été découverte par les entrepreneurs organisationnels avant qu'ils ne procèdent à un désengagement de configuration stratégique existante. Cependant, l'embryon de la configuration stratégique alternative disponible est spécifique dans un temps et dans un espace donné. La continuité de la variation des idées qui ont été développées dans un contexte instable peut offrir le potentiel de mobiliser d'autres alternatives particulières qui peuvent être comprises comme des solutions dotées d'un niveau de légitimation auprès des entrepreneurs organisationnels, mais cette légitimation peut produire de la tension et de la

contestation sur la configuration stratégique dans un état embryonnaire. Cela peut entraîner l'apparition d'une autre alternative qui se montre plus efficace que celle choisie auparavant.

Dans plusieurs cas où l'organisation expérimente continuellement des situations problématiques qui proviennent d'autres contestations internes, elle peut naturellement et progressivement amener les entrepreneurs organisationnels vers une compréhension critique de la configuration stratégique en place et éventuellement à un désengagement de cette configuration stratégique ainsi que de sa reproduction. Ce cas suggère que la nature des contestations internes peut façonner l'activisme politique des entrepreneurs organisationnels en conditionnant la configuration stratégique qui devient disponible et pertinente comme alternative. De plus, les sources du changement transformationnel et la résistance à la configuration stratégique créent des contestations des constituants de celle-ci. À la lumière de cela, les entrepreneurs organisationnels n'apparaissent pas simplement comme un moyen par lequel un groupe d'entrepreneurs organisationnels accomplit ses intérêts, mais plutôt comme un mécanisme d'engagement au moyen duquel une organisation transforme ses propres tensions et limitations.

La relative stabilité prend donc fin lorsque les entrepreneurs organisationnels bloquent la reproduction de la configuration stratégique en place suite aux enjeux soulevés et qui avaient façonné leur engagement. Par ce fait même, ces entrepreneurs organisationnels amorcent un changement transformationnel (T2 - T3) et, plus précisément, la dé-institutionnalisation, un processus dans lequel la légitimité de la configuration stratégique en place est détériorée, amenant la reconstruction d'une nouvelle configuration stratégique la conduisant à nouveau vers une autre relative stabilité à partir de (T3). Toutefois, la tentative de transformation peut connaître des difficultés, ce qui place l'organisation dans un état instable et incohérent pendant qu'elle n'arrive pas à former une nouvelle configuration stratégique.

2.2.3. La transformation de la configuration stratégique

La transformation d'une configuration stratégique est synonyme de changement transformationnel (Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Greenwood *et al.* 2002

; Hinings *et al.* 2004). Ce processus, qui consiste à développer et à déployer une configuration stratégique alternative, est particulièrement important pour un changement transformationnel réussi parce que les entrepreneurs organisationnels doivent utiliser une telle configuration stratégique pour justifier leurs objectifs et leurs actions s'ils veulent mobiliser des engagements et des ressources. Toutefois, pendant la transformation, les entrepreneurs organisationnels ne vont pas se débarrasser complètement de l'ancienne configuration stratégique, au contraire, ils essaieront de récupérer le maximum possible de ce qui reste de l'ancienne configuration stratégique.

Dacin et Dacin (2008) ont mis en valeur l'importance du reste institutionnel. D'après ces auteurs, le reste institutionnel peut être utile pour construire une nouvelle configuration stratégique, il peut prendre la forme d'histoires, d'objets physiques, de rituels aussi bien que la forme de mémoires (Dacin et Dacin, 2008). Par conséquent, il est rare d'assister à l'éradication complète d'une configuration stratégique. La transformation d'une configuration stratégique ne peut être considérée comme le remplacement d'une pièce métallique défectueuse par une autre en bon état, mais il est possible que les entrepreneurs organisationnels adoptent une configuration stratégique qui répond en grande partie aux enjeux stratégiques, une configuration qui est suffisamment différente de celle qui existe déjà. En même temps, elle doit refléter une vision stratégique comprenant des croyances acceptables pour que les acteurs soient capables de mobiliser un soutien substantiel et des ressources. La nouvelle configuration stratégique ne sera donc pas créée d'une manière complètement nouvelle ; elle sera créée et transformée dans des formes socialement acceptées (Cooper *et al.* 1996 ; Dacin et Dacin, 2008).

Le processus du changement transformationnel est conçu comme la dé-institutionnalisation d'une configuration stratégique et la ré-institutionnalisation d'une autre (Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). À titre d'exemple, Greenwood et Hinings (1996) ont conceptualisé le changement transformationnel comme le mouvement d'une configuration stratégique qui ne répond plus aux enjeux stratégiques vers une autre, elle se forge autour de trois étapes : l'émergence des idées d'une nouvelle configuration stratégique, la déconstruction de celle qui existe déjà et la reconstruction de la nouvelle

configuration stratégique. Ces étapes permettent de comprendre comment la configuration stratégique existante est transformée en une autre à travers le temps. Greenwood *et al.* (2002) et Hinings *et al.* (2004) proposent que les processus de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation soient principalement sédimentés. Autrement dit, la transformation des configurations stratégiques ne suit pas une trajectoire droite et facile. Au contraire, c'est un processus d'essais et d'erreurs : deux pas en avant et un pas en arrière (Reay *et al.* 2006).

Le processus de la dé-institutionnalisation et de la ré-institutionnalisation représente une alliance de continuité et de changement. Cooper *et al.* (1996) ont utilisé la métaphore de la sédimentation pour analyser la dynamique du changement transformationnel en affirmant que « the geological metaphor of sedimentation allows us to consider a dialectical rather than a linear view of change » (p. 624). L'argument principal de ces auteurs est que le changement transformationnel représente des changements des couches ou des constituants des configurations stratégiques, au lieu d'un simple passage d'une configuration stratégique à une autre. La sédimentation reflète la persistance résiduelle des valeurs, des idées et des structures, même quand les structures et les processus formels paraissent changer, et même quand une incohérence persistante peut être trouvée.

La transformation s'effectue donc dans les entités organisationnelles dans lesquelles la nouvelle configuration stratégique remplace l'ancienne progressivement, plutôt qu'elle n'est une transformation distinctive où une configuration stratégique remplace brusquement une autre. Cela vient soutenir le postulat voulant que les constituants de l'ancienne configuration stratégique ne disparaissent pas complètement, qu'ils sont relativement délégitimés et qu'ils ne sont plus soutenus par les entrepreneurs organisationnels au sein de l'organisation (Garud *et al.* 2002 ; Seo et Creed, 2002). La métaphore de la sédimentation nous rappelle encore que le maintien et la transformation d'une configuration stratégique sont toujours temporaires et que les tensions assoupies restent fréquemment présentes même dans les cas fortement institutionnalisés.

La transformation d'une configuration stratégique s'effectue à deux niveaux juxtaposés. Le premier niveau est le niveau corporatif. À ce niveau, la nouvelle configuration stratégique est

façonnée en premier lieu comme une réponse stratégique aux enjeux stratégiques soulevés par les entrepreneurs organisationnels. Le deuxième niveau est celui des entités organisationnelles, qui ne sont pas passifs par rapport à l'acceptation de la nouvelle configuration stratégique provenant du niveau corporatif. C'est ainsi que le rôle des entrepreneurs organisationnels qui sont actifs durant le développement et l'avancement de nouvelles idées, valeurs, croyances, structures et systèmes seront mis à contribution pour convaincre les entités organisationnelles de l'utilité de la nouvelle configuration stratégique. De ce fait, l'explication du pourquoi, du quand et du comment les entités organisationnelles adoptent une nouvelle configuration stratégique réside dans les dynamiques internes de chacune d'entre elles. En réalité, chaque entité organisationnelle n'adopte pas la configuration stratégique en entier, mais elle s'occupera seulement des éléments qui le touchent. C'est les efforts collectifs de l'ensemble de ces entités qui transforme la configuration stratégique existante en une nouvelle configuration. La ré-institutionnalisation se produit donc quand l'adoption de la nouvelle configuration stratégique est prise comme allant de soi, comme constituée d'arrangements naturels et appropriés pour toutes les entités organisationnelles.

La transformation consiste en une déconstruction d'une configuration stratégique et en une reconstruction d'une autre alternative : deux tâches qui s'effectuent en même temps, c'est-à-dire en parallèle. Avant que l'organisation n'entame n'importe quelle pratique organisationnelle de déconstruction, elle doit avoir une alternative sur laquelle les entrepreneurs organisationnels basent leurs arguments de persuasion. C'est ainsi que les formes de pratiques organisationnelles de nature politique, normative et cognitive décrites durant la formation d'une configuration stratégique persistent, mais, cette fois, l'organisation doit inclure d'autres formes de pratiques organisationnelles de dé-institutionnalisation de la configuration stratégique jugée inadéquate. Selon Lawrence et Suddaby (2006), ces pratiques organisationnelles consistent en la déconnexion des systèmes de sanctions et de récompenses, en la dé-association de la fondation morale de la configuration stratégique et en l'affaiblissement des suppositions et des croyances qui maintiennent la configuration. Ces formes de pratiques organisationnelles permettent l'affaiblissement de la configuration stratégique jugée inadéquate. En premier lieu, il faut détacher le schéma interprétatif ainsi

que les structures et les systèmes. Autrement dit, les systèmes de sanctions et de récompenses seront déconnectés des règles, des procédures et des technologies à travers lesquelles la configuration stratégique avait été maintenue. En parallèle, les entrepreneurs organisationnels doivent mettre en place les nouvelles idées qui promeuvent la nouvelle configuration stratégique. Cette pratique organisationnelle est liée au blocage du flux des ressources et des systèmes de règles qui avaient été consacrées à l'ancienne configuration stratégique, mais celles-ci sont redirigées vers la construction de l'embryon de la nouvelle configuration stratégique. Durant cette étape, l'organisation est aperçue comme incohérente et parfois chaotique. Cette activité devrait donc être initiée par des entrepreneurs organisationnels qui possèdent un leadership en communication, en persuasion et en arbitrage (Lawrence et Suddaby, 2006).

De plus, ces entrepreneurs doivent séparer les fondations morales de la configuration stratégique inadéquate des normes allant de soi dans un contexte organisationnel donné de sorte qu'elles deviennent inexactes ou inappropriées. Ici, le schéma interprétatif sera complètement détaché des structures et des systèmes. Toutefois, cette pratique nécessite une compréhension profonde du contexte et des normes de la configuration stratégique inadéquate. C'est pourquoi cette activité devrait être entamée par des entrepreneurs organisationnels qui possèdent des connaissances sur les fondations morales de la configuration stratégique inadéquate de sorte qu'ils seront capables de l'affaiblir suffisamment pour introduire les fondations morales de la nouvelle configuration stratégique (Cooper *et al.* 1996). Ici, les entrepreneurs organisationnels s'appuient sur une pratique de comparaison entre deux fondations qui se perçoivent comme complètement différentes. La première est aperçue comme inadéquate et elle influence négativement le bon fonctionnement de l'organisation alors que la deuxième symbolise la solution concrète qui permettra à l'organisation d'exceller. C'est une pratique d'ordre symbolique pour façonner les valeurs, les croyances et les significations de la nouvelle configuration stratégique. En même temps, une pratique d'affaiblissement des suppositions et des croyances permet l'interruption de la configuration stratégique inadéquate qui a été prise auparavant comme allant de soi. Cette pratique s'effectue pour inverser ou éviter l'utilisation des modèles existants et des patterns d'action. Cela devient possible par l'introduction de nouvelles idées innovatrices et

alternatives décrivant la nouvelle configuration stratégique. Cette pratique organisationnelle ne sera pas facile, car la nouvelle configuration stratégique se trouve dans un état embryonnaire et cela peut accentuer le scepticisme et la résistance de la part de ceux qui s'aperçoivent que leurs intérêts vont disparaître. Cette pratique organisationnelle est donc menée vraisemblablement par les entrepreneurs organisationnels dominants, tel le leader, qui n'hésitent pas à utiliser des tactiques de sanctions et de récompenses pour renforcer l'adoption de la nouvelle configuration stratégique (Lawrence et Suddaby, 2006).

À ce stade, la reconfiguration des systèmes de croyances, d'identité et d'interdépendance entre la nouvelle configuration stratégique et les entités organisationnelles est établie, donnant naissance à la construction de réseaux normatifs fournissant les fondements de la nouvelle configuration stratégique. Ainsi, les entrepreneurs organisationnels devraient façonner les modèles et les plans décrivant d'une manière précise les devoirs et les responsabilités des entités organisationnelles. Ils se penchent aussi sur les restes récupérables de l'ancienne configuration stratégique et sur la manière dont ils seront recyclés pour s'adapter à la nouvelle configuration stratégique. C'est ainsi que les formes de pratiques organisationnelles de nature normative (imitation, théorisation et formation) entrent en action pour concrétiser la nouvelle configuration. Toutefois, celle-ci sera incorporée dans les entités d'une façon progressive qui peut prendre une période de temps variable d'une organisation à une autre. Cela est dû en grande partie à la capacité organisationnelle en termes de ressources et de connaissances techniques à réaliser ce genre de changement transformationnel.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, un cadre conceptuel a été développé se basant sur l'approche néo-institutionnelle renouvelée, qui permet d'appréhender à la fois les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Ce cadre conceptuel a mis l'accent, d'une part, sur les dynamiques du processus par lequel la configuration stratégique passe d'un état théorique à un autre complètement institutionnalisé et, d'autre part, sur les entrepreneurs organisationnels qui mettent en pratique plusieurs formes de pratiques organisationnelles durant ce processus. Les dynamiques de ce processus sont gouvernées par l'agencement du contexte institutionnel,

des intérêts des entrepreneurs organisationnels et de la configuration stratégique à partir desquels les contestations internes s'accumulent, donnant naissance à des enjeux stratégiques soulevés et qui refaçonnent l'engagement des entrepreneurs organisationnels, soit en faveur d'une transformation de la configuration stratégique existante, soit en faveur de la continuité de sa reproduction.

Après avoir proposé un cadre conceptuel décrivant les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques, nous explorerons, dans le chapitre suivant, le cadre méthodologique dans lequel le cadre théorique sera instrumentalisé et confronté aux faits empiriques.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Introduction

Après avoir développé le cadre conceptuel des dynamiques des configurations stratégiques, nous nous sommes tournés vers l'approche contextualiste : la « Theory of Method », proposée par Pettigrew (1985, 1987, 1990) pour enraciner notre cadre méthodologique. Cette approche a mis l'accent à la fois sur le contexte, le contenu et le processus du changement organisationnel. Elle a traité ces trois concepts d'une manière holistique. Ces fondements méthodologiques mettent en place les différents éléments nécessaires à une analyse contextuelle et processuelle de la formation, du maintien et de la transformation des configurations stratégiques.

Ce chapitre se compose de deux parties. Dans la première, les fondements épistémologiques et ontologiques de la recherche sont explorés en mettant l'accent sur l'approche contextualiste et sur la nature qualitative, rétrospective et longitudinale de la recherche. La deuxième partie se concentre davantage sur le design de la démarche méthodologique en examinant le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche. Elle permet d'appréhender à la fois le contexte dans lequel les configurations stratégiques évoluent ainsi que leurs contenus et les dynamiques de leur processus de stabilité et de transformation. Nous poursuivons par la description de l'unité d'analyse et du terrain de l'étude en justifiant le choix du cas unique. Par la suite, nous abordons les procédures de la collecte et de l'analyse des données, qui sont organisées en trois moments. Enfin, nous nous recentrons davantage sur les critères de validité et de fiabilité de la démarche méthodologique. En guise de conclusion, nous ferons une synthèse des choix méthodologiques.

3.1. Les fondements épistémologiques et ontologiques de la recherche

3.1.1. L'approche contextualiste

L'approche contextualiste est considérée comme l'approche méthodologique la mieux adaptée pour appréhender les dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Cette approche est suggérée suite au manque notable d'études sur le processus du changement organisationnel traitant à la fois de son aspect contextuel et temporel (Pettigrew, 1985, 1987, 1990 ; Pettigrew *et al.* 2001). Cette approche a placé simultanément l'action humaine dans son contexte historique et organisationnel en mettant l'accent sur la nature temporaire du processus du changement. Une approche holistique traite de la complexité des relations de cause à effet et des processus du changement qui ne sont ni linéaires ni singuliers (Pettigrew, 1990). Ainsi, la compréhension de ces relations s'appréhende en portant attention aux séquences de l'action et à la reconnaissance de la nature hiérarchique des entités organisationnelles. L'accent est donc mis sur l'encastrement et l'interconnexion du processus et de l'action à travers ces entités organisationnelles.

L'approche contextualiste permet d'expliquer la création, le maintien et la transformation des formes organisationnelles à travers le temps. Ces formes résultent de l'interdépendance de trois dimensions : le contenu, le processus et le contexte. Elles sont appréhendées à travers un axe vertical qui multiplie les niveaux d'analyse et un axe horizontal qui porte sur l'aspect temporaire (passé, présent et avenir) du changement, en concordance avec le niveau vertical d'analyse (Pettigrew, 1985, 1987).

Le contenu porte sur l'objet qui subit le changement et sur la magnitude du changement (Pettigrew, 1985). L'objet du changement fait référence aux attributs des configurations stratégiques qui subissent le changement : les éléments qui les constituent changent à travers le temps. Ils touchent l'organisation, ses entités, son domaine d'activités, ses principes d'organisation et ses critères d'évaluation. Au niveau de la magnitude, le changement est considéré, soit comme adaptatif pendant la stabilité des configurations stratégiques, soit

comme transformationnel lors du passage d'une configuration stratégique à une autre. Dans ce contexte, l'approche contextualiste considère que le contenu est en interaction constante avec le contexte, qui est à la fois ce qui encadre le contenu et ce qui le façonne (Pettigrew, 1985, 1987). Pettigrew (1985) distingue le contexte endogène du contexte exogène, puisque chacun d'eux porte sur des niveaux d'analyse différents ayant leurs propres particularités. Le contexte exogène fait référence à l'environnement institutionnel dans lequel l'organisation exerce ses activités, à savoir les environnements social, économique, politique et compétitif. Le contexte endogène porte sur les traits caractéristiques de l'organisation, tels que la structure, la culture organisationnelle, la stratégie et les acteurs. Ainsi, l'approche contextualiste conceptualise le contexte d'une manière dynamique qui représente des forces déterministes influençant le changement. En outre, cette approche accorde une place importante à la mise en relation des contextes exogène et endogène. Cette importance est clairement traduite dans la conceptualisation de la configuration stratégique en incluant à la fois les constituants environnementaux et internes à l'organisation. Ces constituants sont conçus d'une manière intelligible et observable (Ranson *et al.* 1980 ; Hinings et Greenwood, 1987).

Le contenu et le contexte du changement organisationnel ne sont pas statiques : ils évoluent à travers le temps. Pour appréhender cette évolution, Pettigrew (1985) propose l'aspect processuel pour compléter les trois concepts (contenu, contexte et processus) par lesquels la dimension temporaire du changement est mise en évidence. En effet, l'approche contextualiste a été proposée pour expliquer le pourquoi et le comment de ce qui a été changé. Dans ce contexte, l'aspect processuel fait référence aux actions, aux réactions et aux interactions de plusieurs acteurs durant leurs tentatives de transformer l'organisation. Il permet d'appréhender les jeux de pouvoir entre les différents acteurs en identifiant ceux qui jouent un rôle dominant et ceux qui sont les instigateurs du changement en cours. De plus, cette approche considère que les jeux des acteurs sont contraints par les contextes, mais qu'en même temps ils le construisent. Le contexte n'est donc pas seulement une contrainte sur les actions des acteurs, mais il est également leur produit (Pettigrew, 1985, 1987 ; Oliver, 1991, 1992 ; Dacin et Dacin, 2008).

Pour appréhender le contenu, le contexte et le processus de changement, l'approche contextualiste propose deux dimensions d'analyse distinctes, à savoir l'analyse verticale et l'analyse horizontale. La dimension verticale fait référence aux interdépendances hiérarchiques selon lesquelles l'analyse du changement devrait être expliquée. Elle permet de multiplier les niveaux d'analyse qui portent sur le contexte endogène et exogène. Celui-ci représente une conceptualisation subjective reflétant les perceptions et les interprétations des acteurs. Ce sont eux qui initient les pratiques organisationnelles soutenant ou transformant la configuration stratégique en place. La dimension horizontale fait référence à l'interconnexion séquentielle des entités organisationnelles dans le passé, le présent et l'avenir. Elle consiste à introduire l'aspect temporaire en concordance avec le niveau vertical d'analyse (Pettigrew, 1985 ; 1990).

D'après Pettigrew (1985), l'analyse contextuelle se caractérise par l'utilisation de multiples niveaux superposés à partir desquels plusieurs catégories spécifiques sont identifiées : le développement des descriptions approfondies des processus étudiés, qui est perçu comme une séquence continue, interdépendante d'actions et d'événements expliquant les origines, la continuation et le résultat du changement ; la spécification d'une référence théorique pour encadrer et enrichir la description et la conduite du processus de changement étudié et la liaison des variables contextuelles des multiples niveaux d'analyse au processus de changement au niveau de l'analyse horizontale.

L'approche contextualiste est adoptée dans cette recherche vu sa capacité d'analyse orientée à la fois vers le contenu et vers le processus de changement organisationnel dans son contexte naturel. Les éléments du contexte endogène et exogène font partie intégrante de la définition de la configuration stratégique. De plus, l'approche contextualiste n'exige pas une théorie particulière au préalable, mais il faut avoir une référence théorique (Pettigrew, 1985, 1987). Ici, l'approche néo-institutionnelle renouvelée sur laquelle s'articule le cadre conceptuel de notre recherche est utilisée comme véhicule théorique. Cela nous permet d'appréhender des dynamiques et des pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation. Ainsi, l'approche contextualiste s'avère avantageuse pour appréhender

les configurations stratégiques d'une manière holistique en combinant l'analyse horizontale et verticale.

Cette approche est enrichie par l'approche des « process narratives » décrites par Van de Ven et Poole (2005). Ces auteurs ont proposé quatre approches pour étudier le changement organisationnel, selon la méthode de la « variance », qui se base sur des variables indépendantes et dépendantes, c'est-à-dire sur des relations de cause à effet, ou selon celle des « process narratives », en se basant sur la séquence des événements ou sur l'émergence des actions et des activités, tel que l'illustre la typologie suivante.

Tableau 8 : Une typologie pour étudier le changement organisationnel

		Ontology	
		An organization is represented as being: A noun, a social actor, a real entity ('thing')	A verb, a process of organizing, emergent flux
Epistemology (Method for studying change)	Variance method	Approach I Variance studies of change in organizational entities by causal analysis of independent variables that explain change in entity (dependent variables)?	Approach IV Variance studies of organizing by dynamic modeling of agent-based models or chaotic complex adaptive systems
	Process narratives	Approach II Process studies of change in organizational entities narrating sequence of events, stages or cycles of changes in the development of an entity	Approach III Process studies of organizing by narrating emergent actions and activities by which collective endeavors unfold

Source : Van de Ven et Poole, (2005), p. 1 387.

Cette typologie est articulée en fonction de l'ontologie de l'organisation et de l'épistémologie des méthodes pour étudier le changement. Elle considère l'organisation comme étant une chose ou un flux émergent, tel que l'affirment Van de Ven et Poole (2005) :

« This is a critical ontological distinction about the essential nature of organizations, and challenges us to move past the traditional view that regards organizations as a noun, consisting of social entities and things, and to consider an alternative

representation of organizing as a verb in a world of ongoing change and flux » (p.1379).

Cette typologie considère l'organisation comme étant une agrégation des choses et des processus en émergence continue alors que cette émergence est définie comme « a narrative describing a sequence of events on how development and change unfold » (Van de Ven et Poole, 2005, p. 1 380). Ce choix oriente la réflexion vers une méthode enracinée dans l'épistémologie des « process narratives » en mettant ensemble les deuxième et troisième approches proposées dans la typologie de Van de Ven et Poole (2005). Les deux approches processuelles II et III se sont avérées pertinentes à notre recherche. D'ailleurs, le cadre conceptuel proposé au deuxième chapitre démontre clairement le mariage entre ces deux approches, qui permettent de comprendre comment la transformation et la stabilité émergent à travers l'évolution des choses et des processus organisateurs en se basant sur « narrating the temporal sequence of events that unfold in an institutional arrangement » (p. 1 381). C'est à cette épistémologie que l'approche contextualiste adhère de sorte qu'elle devient l'exemple à mentionner lorsqu'un chercheur fait référence aux études processuelles narratives (Langley, 1999, 2007).

L'approche des « process narratives » est une évolution naturelle de l'approche contextualiste. Elle est adaptée pour mieux comprendre les dynamiques des configurations stratégiques en incorporant à la fois les entités organisationnelles et les acteurs pendant leur processus de formation, de maintien et de transformation. La compréhension des dynamiques de ce processus exige une analyse pluraliste et transversale. De plus, le choix de cette approche s'articule en réalité sur la manière de laquelle nous voulons appréhender la stabilité et la transformation des configurations stratégiques. Entre autres, cette approche consiste en une démarche narrative, elle permet d'étudier à la fois les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment ainsi que le contexte qui les entoure. Elle met l'accent sur l'aspect contextuel en traitant le processus émergent dans un contexte particulier et qui est en changement continu (Pettigrew, 1985, 1987 ; Pettigrew *et al.* 2001).

Une telle approche nous permet d'examiner les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques dans son ensemble et non seulement des images intercalées dans le temps. Elle consiste à expliquer les activités conduisant à l'émergence et à la transformation de ces configurations stratégiques en tenant compte de leur aspect historique, notamment des critères et des manières de leur construction, de leur maintien et de leur déconstruction à travers le temps. C'est ainsi que le cadre conceptuel de la recherche, qui se caractérise par sa nature dialectique et diachronique, fait référence à un processus historique, contextuel et temporaire (Pettigrew *et al.* 2001). Autrement dit, la construction, le maintien et la transformation des configurations stratégiques ne peuvent être séparés de la réalité des entrepreneurs organisationnels (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Ceux-ci sont considérés comme ses initiateurs et ses constructeurs, ce sont eux qui lui attribuent un sens, et ce sont eux qui la désapprouvent (Barley, 1990 ; Barley et Tolbert, 1997). Toutefois, l'engagement ou le désengagement de ces entrepreneurs organisationnels envers une configuration stratégique sont conditionnés par les contestations internes (Seo et Creed, 2002).

La justification de ce choix repose sur le fait que la nature même des configurations stratégiques s'appréhende à travers les interactions et dans le sens que les entrepreneurs organisationnels lui accordent. Ainsi, leur processus d'émergence ne peut être considéré comme une réalité séparée des entrepreneurs organisationnels constituants et de leur contexte naturel. Cette réalité est engendrée par les actions et les choix de ces entrepreneurs organisationnels (Pettigrew, 1985). Ils construisent les configurations stratégiques tout au cours de leurs expériences, qui leur sont spécifiques et qui font partie de ce qu'elles signifient pour eux. Dans ce contexte, les configurations stratégiques ainsi que leur stabilité et leur transformation sont perçues comme le résultat des actions qui dépendent des présuppositions des entrepreneurs organisationnels. Ainsi, le choix de l'approche contextualiste semble cohérent avec l'essence de la stabilité et de la transformation des configurations stratégiques.

L'encastrement des configurations stratégiques dans leur contexte a été reconnu depuis longtemps dans les recherches en stratégie (Hinings et Greenwood, 1988 ; Pettigrew, 1987 ;

Child et Smith, 1987 ; Greenwood et Hinings, 1996). Plusieurs études d'orientation processuelle en stratégie sont contextuelles et se basent sur des études de cas qualitatives et longitudinales en démontrant comment le changement organisationnel est encadré dans son contexte (Pettigrew, 1987 ; Child et Smith, 1987). Ces études ont mis l'accent sur des analyses circonstanciées du changement durant des périodes de temps qui varient selon leurs objectifs. Elles tiennent compte des acteurs encadrés dans un contexte social et des arrangements organisationnels particuliers en mettant l'accent sur la signification des pratiques organisationnelles spécifiques et contextuelles. L'appréhension des configurations stratégiques nécessite donc une longue période qui dépasse une simple présence sur le terrain, une période débutant par un événement majeur, tel que la naissance ou la recréation de l'organisation. Elle devrait être suffisamment longue pour permettre une réplique des dynamiques et des formes de pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation. Par conséquent, une étude qualitative, rétrospective et longitudinale s'impose (Pettigrew, 1990 ; Glick *et al.* 1990).

3.1.2. La nature qualitative, rétrospective et longitudinale de la recherche

L'une des conclusions de la revue de littérature présentée au premier chapitre a démontré que la formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques sont peu connus, c'est-à-dire que la partie immergée de l'iceberg des dynamiques des configurations stratégiques reste grandement méconnue (Demers, 2007). Cela démontre les limites des connaissances concernant la stabilité et la transformation des configurations stratégiques. Par conséquent, le cadre conceptuel proposé ne permet ni d'effectuer des tests statistiques ni de valider des hypothèses. Dans ce contexte, l'exploration empirique consiste à analyser les dynamiques des configurations stratégiques en procédant par des références théoriques. En effet, le cadre conceptuel proposé est enraciné dans l'approche néo-institutionnelle renouvelée, qui permet de tenir compte des connaissances antérieures acquises sur la problématique. Cette voie apporte à la fois la profondeur empirique et la rigueur théorique qui sont nécessaires aux développements théoriques (Langley, 1999, 2007). Cette étude cherche donc à comprendre les dynamiques, les pratiques, les critères et les manières selon lesquelles les configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment.

Autrement dit, il s'agit d'identifier et de comprendre les séquences des événements, les réactions prédictives ou réactives des acteurs qui se trouvent dans le rôle d'entrepreneur organisationnel dans ce processus, en découvrant ce qui se passe dans celui-ci et ce qui permet d'enrichir et d'approfondir les connaissances produites antérieurement. Une telle compréhension exige une connaissance approfondie du contexte dans lequel les configurations stratégiques évoluent en tenant compte de plusieurs niveaux d'analyse selon une perspective temporelle et en affirmant que la « temporality is an essential feature of organizational behavior and it makes little sense to ignore it, treat it implicitly, or treat it in an inadequate manner » (George et Jones, 2000, p. 677).

Dans ce contexte, Pettigrew (1990) affirme que « change and continuity are a matter of time. Any adequate empirical inquiry into change has to be capable of revealing the temporal patterns, causes, and movements from continuity to change and vice versa » (p. 272). Cela démontre que l'étude de la stabilité et de la transformation des configurations stratégiques nécessite une démarche à la fois rétrospective et longitudinale permettant d'explorer les dynamiques des configurations stratégiques en tenant compte, d'une part, de leur passé, qui a permis leur émergence et leur stabilité, et d'autre part, de leur avenir, qui est conditionné par le niveau des contestations internes produites par ces configurations (George et Jones, 2000). Dans ce cadre, Leonard-Barton (1990) propose une explication plausible de l'intégration de l'aspect rétrospectif et longitudinal dans la même étude en soulignant que :

« The most significant limitation of wholly retrospective research is the difficulty of determining cause and effect from reconstructed events. Moreover, although studies have shown that the participants in organizational processes do not forget key events in these processes as readily as one might suppose [...], the participant-informant in a wholly retrospective study may not have recognized an event as important when it occurred and thus may not recall it afterwards. Therefore, whereas multiple retrospective studies increase the external validity of a research design, a longitudinal, real-time study can increase internal validity by enabling one to track cause and effect. » (p. 250)

Une combinaison de l'aspect rétrospectif et de l'aspect en temps réel s'est ainsi avérée plus fructueuse. À titre d'exemple, Hinings et Greenwood (1988) ont échelonné leur étude sur une période de douze ans pour mieux comprendre le processus de transformation d'une

configuration stratégique en démontrant que cette transformation avait consommé du temps, celui-ci dépendant du contexte particulier de chaque organisation. Il en est de même pour les organisations sportives et les services professionnels qui ont pris des décennies à effectuer une telle transformation (Kikulis *et al.* 1992 ; Cooper *et al.* 1996 ; Pinnington et Morris, 2003 ; Amis *et al.* 2004 ; Brock, 2006).

La compréhension des dynamiques du processus de maintien et de transformation des configurations stratégiques est basée sur une décomposition temporaire dans le cadre conceptuel, tel que l'a avancé Monge (1990) en affirmant que « scholars should address the issue of time specification in the theoretical phase of their work before they address it in the research phase » (p. 408). Dans ce contexte, une approche qualitative, rétrospective et en temps réel exige des données sur une longue période, qui s'effectue rétrospectivement et en temps réel, tel que l'illustre la figure suivante.

Figure 10 : L'aspect rétrospectif et en temps réel de cette recherche



Dans la présente étude, les aspects rétrospectifs et en temps réel représentent des éléments fondamentaux pour comprendre le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques, tel qu'il a été démontré dans le cadre conceptuel de notre recherche et illustré par la figure 10. En effet, Barley (1990) affirme que :

« Any social setting can be read as a historical document of itself shelved momentarily between past and present. Whatever the current social order, we know it became so from what it was in the past. To where ever the social order evolves, we know it will arrive there by some transformation of what it is now. » (p. 222)

Van de Ven et Poole (2005) soutiennent cette position en proposant que « history conceives of the past in terms of successions of events. Successions are explained by historical process

narratives that indicate the significance of the events and forces – human and otherwise – that influenced them » (p. 1 381). L'aspect rétrospectif permet de mieux comprendre le contexte d'une manière précise avant même de procéder à une quelconque catégorisation des événements et des pratiques. De ce fait, la démarche méthodologique se fonde sur un mariage entre les théories et les preuves sur le terrain (Eisenhardt, 1989). Ainsi, nous encadrons ses ébauches d'une théorie qui lui permettent d'attribuer du sens à ces doubles lectures. En somme, un processus de formation et de transformation des configurations stratégiques permet d'encourager une analyse rétrospective, en temps réel et systémique, jusqu'à l'obtention d'une explication valide et adéquate justifiée par une saturation théorique (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007).

3.2. Le design de la démarche méthodologique

Une étude qualitative, rétrospective, en temps réel et contextuelle est caractérisée par une démarche méthodologique favorisant un accès direct à la réalité organisationnelle. Un accès permet de comprendre les dynamiques des configurations stratégiques. Nous avons donc opté pour l'étude de cas comme stratégie de recherche tenant compte à la fois du contenu et du processus dans un contexte particulier qui est celui d'un groupe financier. Ce cas est unique, mais il appréhende les dynamiques des configurations stratégiques pendant une période de 28 années et selon plusieurs niveaux d'analyse rendant pertinentes et révélatrices les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles d'un processus qui reste grandement méconnu. Dans ce contexte, la collecte et l'analyse des données se déroulent d'une manière alternative. Elles ont été effectuées en trois moments, au cours desquels plusieurs sources de données ont été triangulées pour assurer l'exactitude des données et pour explorer les différents aspects de la même réalité en appliquant plusieurs stratégies de théorisation et de création de sens. Cette balise méthodologique permet d'assurer la fidélité et la fiabilité des résultats obtenus.

3.2.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche

Le choix d'une stratégie de recherche appropriée est nécessaire au bon déroulement et au succès de n'importe quelle étude qualitative, rétrospective, en temps réel et contextuelle

(Eisenhardt, 1989 ; Leonard-Barton, 1990 ; Langley, 1999 ; Yin, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). Ce choix est déterminé par la question principale de la recherche et par l'état des connaissances sur le contenu et sur le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques (Leonard-Barton, 1990 ; Yin, 2003). Comme il a été démontré dans le premier chapitre, ces connaissances se trouvent à un stade préliminaire. Elles expliquent d'une manière superficielle seulement une alternance des périodes de stabilité et de transformation ainsi que les trajectoires suivies pendant une telle transformation (Demers, 2007). Par conséquent, la question posée dans cette recherche consiste à comprendre les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles de ce processus : les événements, les incidences, les activités, les actions, les séquences et la temporalité. Pour découvrir ces dynamiques, il semble que l'étude de cas constitue une stratégie de recherche de prédilection (Leonard-Barton, 1990 ; Pentland, 1999 ; Langley, 1999, 2007 ; Van de Van et Poole, 2005). Cette stratégie de recherche offre une description narrative en profondeur permettant la vérification d'une théorie ou son développement (Van de Van et Poole, 2005). Leonard-Barton (1990) affirme que « a case study is a history of a past or current phenomenon, drawn from multiple source of evidence » (p. 249). Ainsi, l'étude de cas est la stratégie de recherche la mieux adaptée à une orientation rétrospective, en temps réel et contextuelle (Pettigrew, 1985, 1987 ; Pettigrew *et al.* 2001 ; Langley, 1999, 2007 ; Van de Van et Poole, 2005).

L'une des forces prometteuses de cette stratégie de recherche se manifeste par sa capacité à traiter à la fois le passé (rétrospectivement) et le présent (en temps réel). Le passé est décrit à partir d'un recul dans le temps qui permet de savoir quels sont les événements, les processus et les mécanismes qui ont influencé une organisation pendant une longue période de temps et, par conséquent, qui ont pu découvrir des décompositions temporaires illustrant les périodes de stabilité et de transformation des configurations stratégiques selon des séquences répétitives. Le présent permet, quant à lui, de suivre au quotidien ou selon des références temporaires l'évolution des configurations stratégiques. La revue de littérature présentée au premier chapitre démontre que les configurations stratégiques ne se transforment pas mensuellement ou trimestriellement, mais que ce genre de transformation est dû à des événements extraordinaires (Romanelli et Tushman, 1985 ; Greenwood et Hinings, 1988,

1996 ; Seo et Creed, 2002 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Les configurations stratégiques représentent des orientations stratégiques d'organisation à long terme dont la compréhension des dynamiques nécessite une longue période d'observation. Ainsi, la collecte des données en temps réel pendant une longue période (2 ou 3 décennies) s'avère impossible et dépasse le cadre de cette thèse. Par conséquent, une rétrospective jumelée à une présence en temps réel sur le terrain suffisante pour comprendre le contexte organisationnel et avoir accès à des renseignements détaillés sur une organisation permettent de reconstruire et d'appréhender ces dynamiques (Leonard-Barton, 1990).

L'étude de cas comme stratégie de recherche dynamique qui s'adapte aux particularités du terrain au fur et à mesure que la recherche avance se caractérise par sa capacité à fournir une analyse en profondeur des dynamiques des configurations stratégiques dans leur contexte. Elle permet de dévoiler les manières et les pratiques organisationnelles selon lesquels ces configurations se maintiennent durant les périodes de stabilité ou se transforment lorsqu'il y a un changement transformationnel. Cette stratégie crée les paramètres historiques nécessaires à la compréhension de ce processus. Elle assure une forte validité interne en démontrant que les configurations stratégiques découvertes sont des représentations authentiques de la réalité étudiée (Pettigrew, 1990 ; Yin, 2003 ; Van de Ven et Poole, 2005). C'est une stratégie de recherche adaptable tant au contenu qu'aux processus des configurations stratégiques (Pettigrew, 1987). De plus, elle se justifie par la question principale de la recherche, qui est de type « comment », par l'absence de contrôle sur les événements et, finalement, par la compréhension des dynamiques d'un processus durant une longue période (Yin, 2003).

Cependant, l'étude de cas présente plusieurs faiblesses. Ces dernières se manifestent surtout au niveau d'une consommation énorme de temps, tant pour le chercheur que pour les acteurs sur le terrain, et au niveau de la production de documents volumineux et indigestes (Pettigrew, 1987 ; Leonard-Barton, 1990 ; Langley, 1999). Malgré le recours à des techniques de triangulation, la reproduction des résultats par un autre chercheur serait difficilement réalisable. De plus, l'étude de cas est peu rigoureuse quant à la simplicité et à la généralisation des résultats qu'elle permet d'obtenir. Ainsi, la généralisation statistique ne fait pas partie de l'objectif de cette recherche, qui a pour vocation une théorisation (Eisenhardt,

1989 ; Langley, 1999 ; Yin, 2003). De plus, l'étude de cas permet d'observer intensivement l'émergence et la transformation des configurations stratégiques dans leur habitat naturel. Elle offre un accès à plusieurs niveaux d'analyse et à plusieurs acteurs en permettant une compréhension holistique et approfondie du contenu des configurations stratégiques ainsi que de leur processus de formation, de maintien et de transformation. En somme, le choix de cette stratégie de recherche constitue un avantage considérable pour cette étude. Il permet de retracer la chronologie des événements, les dynamiques, les interactions au sein de l'organisation et avec son environnement et les liens entre les entités organisationnelles qui émergent à travers le temps.

3.2.2. L'organisation comme unité d'analyse

En se basant sur les fondements théoriques de l'approche néo-institutionnelle renouvelée et sur les fondements méthodologiques de l'approche contextualiste, l'organisation s'avère une unité d'analyse adéquate pour saisir le contenu des configurations stratégiques ainsi que les dynamiques de leur processus de formation, de maintien et de transformation. Cette unité d'analyse porte sur l'ensemble de l'organisation, y compris son environnement perçu et ses entités internes. Elle est unique (holistique). Elle permet de cerner les dynamiques du processus de stabilité et de transformation des configurations stratégiques. Selon Romanelli et Tushman (1985) et Greenwood et Hinings (1988), la configuration stratégique représente l'ensemble de l'organisation. Nous essayons d'analyser, de décrire et de comprendre en détail et en profondeur les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles de ce processus, qui englobe l'organisation à travers le temps. De plus, cette unité est analysée selon plusieurs niveaux hiérarchiques, tels que le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le centre d'opération et le soutien logistique, plusieurs niveaux hiérarchiques qui sont appréhendés à la fois horizontalement, verticalement et transversalement (Mintzberg, 1983).

3.2.3. Un groupe financier comme terrain de la recherche

L'étude des dynamiques des configurations stratégiques impose plusieurs considérations. Premièrement, l'organisation devrait avoir une histoire suffisamment longue pour définir les périodes de stabilité et de transformation. Cette considération permet de découvrir et d'étudier les alternances de ces périodes ainsi que les configurations stratégiques vécues. Deuxièmement, l'organisation devrait être constituée de plusieurs entités. Celles-ci ont connu à la fois séparément et collectivement des périodes de stabilité et de transformation, ce qui permet de distinguer la transformation locale au niveau des entités de la transformation globale qui touche l'ensemble de l'organisation. Troisièmement, l'organisation devrait expérimenter plusieurs successions de ses leaders, car ce sont eux qui jouent le rôle d'entrepreneur organisationnel dominant que ce soit pour maintenir la configuration stratégique ou pour la transformer en une autre (Romanelli et Tushman, 1985 ; Greenwood et Hinings, 1988 ; Pettigrew, 1987 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Enfin, l'organisation devrait expérimenter de multiples changements au niveau des domaines d'activités : des produits, des clients, de la concurrence et de l'environnement politique, économique et social ; au niveau des principes d'organisations : des rôles, des règles, des procédures et des systèmes de contrôle ; au niveau des ressources humaines, financières et informationnelles et des capacités organisationnelles et, finalement, au niveau de la performance organisationnelle : des systèmes de rémunération, des critères de performance tant au niveau des entités organisationnelles qu'au niveau de l'organisation.

3.2.3.1. La justification du cas unique

Le choix d'un cas unique soulève plusieurs critiques allant de l'impossibilité de réplique jusqu'à la généralisation des résultats obtenus. De plus, Leonard-Barton (1990) affirme que « a single case study is subject to limits in generalizability and several potential biases, such as misjudging the representativeness of a single event [...], exaggerating the salience of a datum because of its ready availability, or biasing estimates because of unconscious anchoring » (p. 250). Cependant, le choix d'un cas unique est motivé par des raisons théoriques (Langley, 1999 ; Yin, 2003). Il se justifie par sa nature révélatrice des dynamiques

des configurations stratégiques jusqu'alors méconnues par la communauté scientifique. Dans ce contexte, Mintzberg (1979) défend le choix d'une seule organisation comme terrain de recherche en affirmant que :

« What, for example, is wrong with samples of one? Why should researches have to apologize for them? Should Piaget apologize for studying his own children, a physicist for spitting only one atom? [...] Given that we have one hundred people each prepared to do a year of research, we should ask ourselves whether we are better off to have each study 100 organizations, giving us superficial data on ten thousand, or each study one, giving us in-depth data on one hundred. The choice obviously depends on what is to be studied. But it should not preclude the small sample, which has often proved superior. » (p. 583, 584)

Ainsi, le choix de ce cas unique se justifie par la nature inédite et révélatrice des dynamiques des configurations stratégiques, qui sont peu explorées et méconnues en stratégie. Ce cas unique permet donc d'analyser ces dynamiques en discutant d'idées originales au niveau théorique et méthodologique, qui sont rares et peu connues jusqu'à présent malgré les tentatives pertinentes de Romanelli et Tushman (1985), de Greenwood et Hinings (1988) et de leur héritage.

De plus, nous avons eu accès à des renseignements historiques et confidentiels facilitant les observations empiriques rétrospectives et en temps réel sur les dynamiques des configurations stratégiques pendant une longue période de temps. En effet, l'unicité de ce cas permet de mettre en évidence les mécanismes, les critères et les manières de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques à travers une longue période en mettant en relation, de façon originale, les dynamiques des configurations stratégiques. Elle permet aussi d'accroître la validité interne. En ce qui concerne la validité externe, elle se justifie par la finalité de l'intervention sur le terrain. Autrement dit, la finalité pratique de cette thèse consiste en la production d'un rapport critique mettant en cause les pratiques courantes menant à la formation, au maintien et à la transformation des configurations stratégiques au sein de ce groupe financier en proposant des recommandations applicables à ce contexte particulier. Toutefois, la théorisation à partir d'un cas unique exige une démarche rigoureuse pour éviter la représentation erronée et pour nous permettre un accès profond et rétrospectif aux données.

3.2.3.2. Le choix et la description du groupe financier

Le secteur des services financiers représente un excellent terrain pour trouver des pistes de réponses aux considérations énumérées ci-dessus. En effet, le secteur des services financiers joue un rôle important dans l'économie au Canada. Il représente plus de 4 % de son produit intérieur brut (Herring et Santomero, 1996). Herring et Santomero (1996) affirment que : « the financial sector mobilizes savings and allocates credit across space and time. It provides not only payment services, but more importantly products which enable firms and households to cope with economic uncertainties by hedging, pooling, sharing, and pricing risks. » (p. 1)

Pour maintenir ce rôle important, le secteur des services financiers a subi depuis plusieurs décennies des changements radicaux au niveau de la déréglementation, de l'ouverture des marchés nationaux aux concurrents internationaux et de la mondialisation des marchés internationaux. Particulièrement, dès le début des années 80, les institutions financières ont vécu plusieurs transformations majeures, telles celles qui ont suivi la diversification de domaines d'activités des banques commerciales dans le domaine du courtage, de fiducie et d'assurances. Ces transformations ont conduit à la formation de groupes financiers diversifiés et à la consolidation de leurs domaines d'activités. De plus, les changements se sont fait également à l'intérieur même de chaque groupe financier au niveau du processus de développement et de livraison des produits et services, de la technologie, surtout de la technologie de l'information et de télécommunication, et du style de management (Maguire et Phillips, 2008). En parallèle, la clientèle, la concurrence, les investisseurs et les organismes nationaux et internationaux de réglementations ont évolué d'une manière aussi impérative.

Ces changements radicaux ont forcé plusieurs groupes bancaires partout dans le monde à amorcer des restructurations plus ou moins réussies. À titre d'illustration, mentionnons la transformation de The First American Corporation au début des années 1990, qui a débouché sur une nouvelle configuration stratégique lui permettant de goûter aux profits après seulement quelques années et de devenir un leader en innovation dans l'industrie des services financiers aux États-Unis (Cooper *et al.* 2000). Un autre exemple plus récent est la transformation de l'institution financière Desjardins (un groupe financier coopératif) durant

la deuxième moitié des années 1990. Une telle transformation a conduit ce groupe à une nouvelle configuration stratégique. Celle-ci a permis à ce groupe d'assurer d'un coup sa survie, sa notoriété à long terme en en faisant un premier joueur coopératif dans le secteur des services financiers au Canada et au Québec (Poulin et Tremblay, 2005). Il semble que ce contexte permet de mieux comprendre comment le groupe financier forme et transforme ses configurations stratégiques à travers le temps.

Ces exemples démontrent que le secteur des services financiers a connu des périodes de stabilité et de transformation. Cependant, l'accès aux groupes financiers est un défi en soi. Il impose une contrainte de sélection parce que ce secteur est reconnu pour sa nature conservatrice et presque inaccessible à des investigations scientifiques de cette envergure. Toutefois, la spécificité du secteur et notre intérêt ont motivé ce choix. Nous devons trouver un groupe financier qui accepterait de collaborer avec nous pendant une période d'un an, période suffisante pour observer rétrospectivement et en temps réel ses dynamiques organisationnelles. Dans ce contexte, nous avons entamé une démarche fructueuse auprès d'un groupe financier canadien qui s'est formé suite à la fusion de deux anciennes banques à la fin des années 1970. Cet événement majeur a constitué la référence temporaire à partir de laquelle l'analyse a débuté. Il représente la date de création du groupe. Celui-ci est une entreprise publique inscrite à la Bourse de Toronto, Canada, avec une capitalisation de 8,5 milliards en 2007. Il se structure autour de trois secteurs d'affaires : les particuliers et entreprises ; la gestion de patrimoine et les marchés financiers, et quatre secteurs de soutien : les opérations ; les ressources humaines et affaires corporatives ; la finance, la comptabilité, la fiscalité, la gestion des risques et la trésorerie, et enfin la technologie de l'information. Il offrait une gamme de produits et services complets dans toutes les sphères des services financiers à environ 2,5 millions de clients particuliers, entreprises et institutionnels dans plusieurs régions nationales et internationales.

Après une négociation intensive et plusieurs présentations du projet de thèse, la direction de cette organisation a accepté de collaborer avec nous tout au long de ce projet. Un accès relativement illimité au groupe nous a été accordé. En outre, nous pouvions contacter les membres du personnel du siège social, de ses filiales, de ses réseaux de distribution et de ses

manufacturiers. De plus, ce groupe financier nous a offert un bureau à la direction financière, où le processus de la collecte et de l'analyse des données s'est déroulé. Autrement dit, nous avons eu accès, cinq jours par semaine, à l'organisation ainsi qu'à ses acteurs. Ceux-ci se situent à plusieurs niveaux hiérarchiques, incluant le conseil d'administration, le comité de direction, les lignes d'affaires (marchés financiers, courtage, assurances, placements et réseaux de particuliers et d'entreprises), y compris les filiales et les unités de soutien (opérations, ressources humaines, affaires corporatives, technologie de l'information, finance, comptabilité et fiscalité, et gestion des risques).

3.2.3.3. Les démarches préparatoires d'accès au groupe financier

Les démarches préparatoires avant de commencer la collecte des données se sont échelonnées sur une période de sept mois. En effet, nous avons contacté le président et chef de la direction du groupe financier. Celui-ci a délégué deux membres du comité de la direction pour nous rencontrer et prendre connaissance du projet de thèse et de son apport au groupe. Le PVP (Premier Vice-président) finance, technologie et affaires corporatives a organisé une rencontre durant laquelle nous avons présenté le projet de notre thèse à deux membres du comité de la direction. Après la rencontre, ils ont démontré un vif intérêt pour le projet de thèse, mais ils ne pouvaient prendre une décision immédiatement, car ils avaient besoin de temps pour en discuter avec le président et chef de la direction. Après trois semaines, nous avons reçu un courriel du PVP, Finance, technologie et affaires corporatives nous informant que :

Nous avons décidé de vous aider dans votre thèse de doctorat à condition tel que nous avons convenu que tout document « externe » qui sera publié reçoive notre consentement au préalable et ceci pour des raisons que vous comprenez bien. xxx, VP Finances, sera votre point de contact et xxx que vous connaissez vous assistera aussi étant donné qu'il avait été à l'origine de la création du groupe de planification stratégique à la Banque. Pour bien débiter ce processus je vous suggère de communiquer avec xxx qui organisera une première rencontre avec vous, lui et xxx. Bonnes chances et au plaisir de se revoir durant le processus.

Nous avons contacté le VP (Vice-président) Finance, pour mettre en place une entente formelle organisant cette collaboration. Une première rencontre a eu lieu entre le PVP,

Projets spéciaux, le VP, Finance, et nous-même durant laquelle la discussion a été concentrée sur les éléments opérationnels de l'entente, sur les sources des données, la confidentialité et les procédures qui allaient être suivies durant la collecte et l'analyse des données. Étant donné l'aspect confidentiel des données demandées, les deux parties ont convenu que le groupe nous offrait un bureau au sein de la direction financière afin de s'assurer de la confidentialité de l'information et d'éviter que les documents confidentiels ne se perdent à l'extérieur du siège social du groupe. Ce processus a été échelonné sur plusieurs mois et plusieurs communications entre le VP, Finance, et nous-même ont eu lieu avant de finaliser une entente expliquant clairement les obligations de chaque partie prenante. Nous avons transmis l'entente à notre directeur de recherche pour approbation. C'est ainsi que le directeur de recherche nous a informé qu'il avait une réserve sur deux articles de l'entente et qu'il ne pouvait signer sans la modification de ces articles. Nous avons donc contacté le VP, Finance pour l'informer de la décision de notre directeur de recherche en lui proposant une solution qui pouvait satisfaire les deux parties. Celui-ci a accepté les modifications proposées : « Je suis d'accord avec ta proposition. Voici une version mise à jour à être signée par toi et ton directeur. Nous sommes prêts à te recevoir ». Enfin, une rencontre a été organisée entre le directeur de recherche, le VP, Finance, et nous-même durant laquelle l'entente a été signée par les trois parties prenantes. Le contenu de cette entente est présenté à l'Annexe I. Par conséquent, nous avons joint le groupe financier au début d'octobre 2006, date à laquelle le processus de collecte de données a commencé.

3.2.3.4. Les considérations éthiques

Pour mieux mener ce projet à terme, une convention comportant des obligations et des responsabilités à respecter de part et d'autre a été mise en place. En effet, le groupe financier a préféré garder l'anonymat, c'est-à-dire que nous ne pouvons mentionner dans notre thèse ni le nom du groupe ni celui de ses filiales. Cette condition se doit d'être respectée. Ce n'est pas le nom du groupe qui constitue le centre d'intérêt ici, mais plutôt la situation importante et révélatrice de ce groupe, dans lequel deux événements majeurs se sont produits. D'une part, ce groupe est issu d'une fusion de deux banques, faisant de lui une grande entreprise à la fois jeune et enracinée dans une longue histoire dépassant les 145 ans, et, d'autre part, le groupe

était en train de finaliser une longue transformation corporative qui a duré plus de deux décennies lors de notre premier contact avec celui-ci. Ainsi, cette collaboration posait une véritable question d'éthique concernant les règles et les normes formelles et informelles d'un processus de recherche. Nous devons tenir compte de celles-ci pendant notre séjour dans l'organisation et même après la réalisation de notre thèse. Ces règles et normes guident nos actions quotidiennes. Elles nous permettent d'avoir une démarche responsable, c'est-à-dire que nous sommes soumis à l'obligation de respecter l'image du groupe et des acteurs participants et de veiller à la confidentialité des données. Nous devons être honnête, responsable et professionnel pour légitimer nos actions auprès des acteurs au sein du groupe (Barley, 1990).

Dans ce contexte, plusieurs considérations éthiques ont été adoptées. La première consiste en l'entente de confidentialité avec le groupe financier, qui encadre notre relation avec ce groupe. Cette entente affiche clairement les responsabilités et les obligations de chaque côté. La deuxième est un protocole de recherche qui a été créé et approuvé par le comité d'éthique de l'UQAM (approbation présentée au début de la thèse). En somme, nous avons veillé à ce que les acteurs qui participent à la recherche soient informés de leurs droits en matière de confidentialité et de conformité au début de chaque interview. Nous avons expliqué la façon dont les données allaient être utilisées et avec qui elles allaient être partagées. Ces considérations éthiques ont été clairement définies et apparaissent dans l'Annexe I.

3.2.4. La démarche de collecte et d'analyse des données

Pour construire des connaissances plausibles et contextuelles, plusieurs techniques de collecte et d'analyse des données ont été mobilisées (Pettigrew, 1987 ; Pentland, 1999 ; Langley, 1999). Elles consistent en une organisation systématique des données, en leur déconstruction et en leur reconstruction, selon des catégories prédéfinies et émergentes à travers le temps. Ces catégorisations incluent les constituants de la configuration stratégique ainsi que les événements et les mécanismes émergents pendant l'évolution des configurations stratégiques. Celles-ci se font pour donner un sens et mettre en évidence les différentes caractéristiques des configurations stratégiques : les formes de pratiques organisationnelles et les dynamiques de

leur processus de formation, de maintien et de transformation. Dans ce contexte, la collecte et l'analyse des données s'effectuent comme une oscillation d'étapes qui se déroulent en parallèle en se basant sur plusieurs techniques de collecte et sur des stratégies d'analyse des données (Pentland, 1999 ; Langley, 1999). Ces techniques sont utilisées dans le but d'élaborer une théorie processuelle intermédiaire des dynamiques des configurations stratégiques : les patterns temporaires des configurations stratégiques ainsi que leurs dynamiques de stabilité et de transformation.

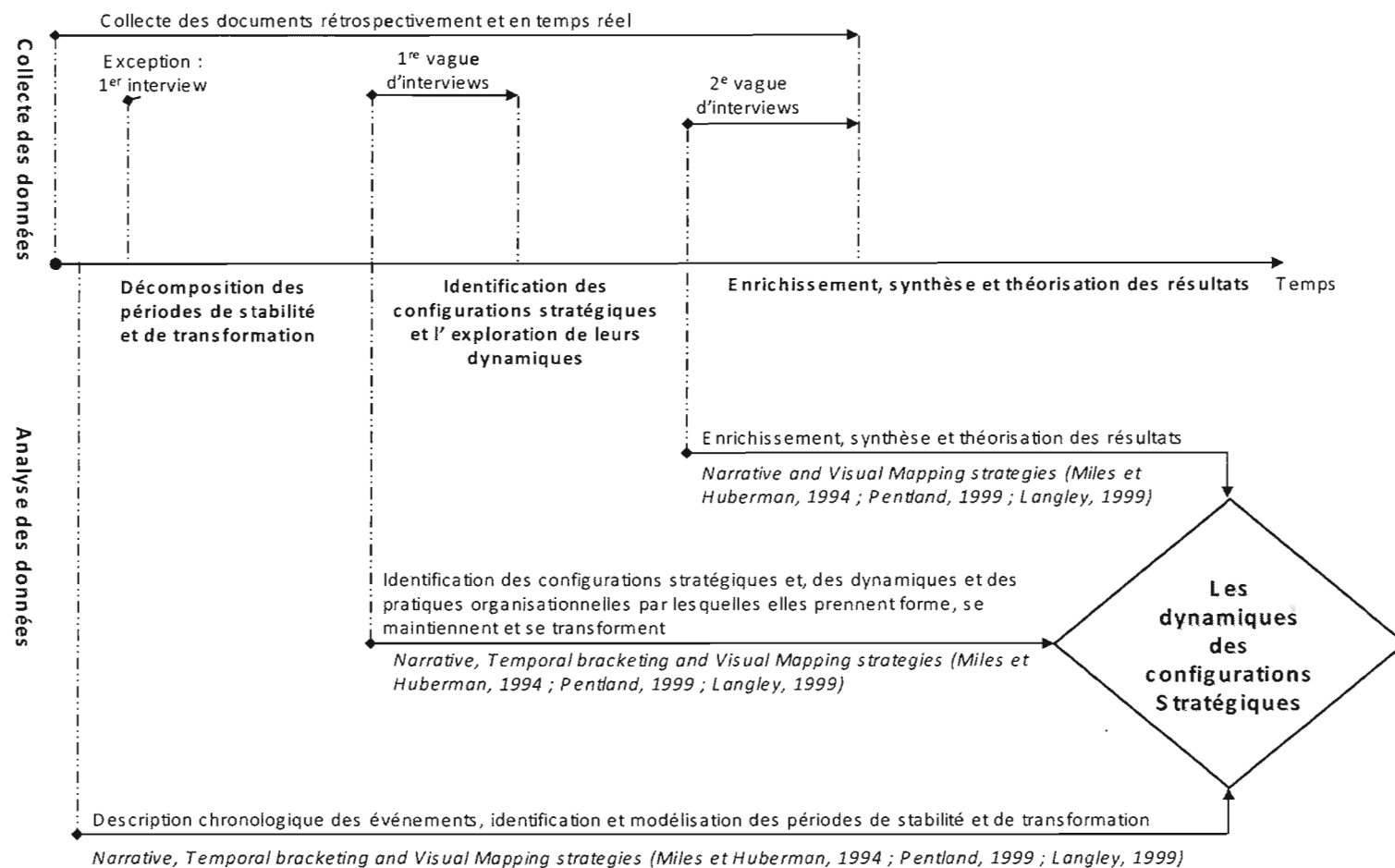
Ces stratégies d'analyse peuvent être appliquées aux données qui proviennent de plusieurs sources et qui varient en nature et en nombre. À titre d'exemple, plusieurs études qui ont analysé le processus de changement stratégique ont mobilisé plusieurs sources de données, telles que les documents, les interviews et les observations (Pettigrew, 1987 ; Child and Smith, 1987 ; Hinings et Greenwood, 1988 ; Greenwood et Hinings, 1993 ; Ericson, 2001). Toutefois, le choix des sources de données reste largement conditionné par le niveau de précision et de profondeur que nous souhaitons atteindre et par notre capacité à capter la réalité des dynamiques des configurations stratégiques (Yin, 2003). C'est la nature processuelle et contextuelle de ces dynamiques qui guide le choix des sources de données. En effet, le cadre conceptuel de la recherche a structuré ce processus en trois phases : la formation de la première configuration stratégique, le maintien de cette configuration stratégique, dans laquelle l'organisation se trouve dans un état relativement stable, mais où elle est en mouvement continu, et finalement, la transformation, qui fait référence au passage de l'organisation d'une configuration stratégique à une autre, c'est-à-dire au changement transformationnel.

Pour comprendre l'agencement de ces phases, il est primordial de déterminer les événements clés, les mécanismes des dynamiques internes entre les constituants de la configuration stratégique et les conséquences de ces événements. Ceux-ci mettent l'accent sur l'importance des sources de données historiques, comme l'affirme Pettigrew (1990) : « history is not just an event in the past but is alive in the present and may shape the future » (p. 270). Ainsi, une attention particulière est accordée aux sources de données produites exclusivement par le groupe financier, plus spécifiquement, aux données historiques sous forme documentaire qui

sont produites pendant que les événements prennent place. Elles permettent de situer les dynamiques des configurations stratégiques dans une perspective historique et contextuelle plus large. Elles ont été complétées par des interviews, qui se sont avérées utiles lorsque les événements s'étaient produits dans un passé proche. Dans le cas présent, où la rétrospective s'échelonne sur une longue période, il est avantageux d'avoir recours aux données historiques. Il est probable que les acteurs qui ont vécu ces événements soient complètement remplacés : des acteurs avaient quitté, d'autres provenaient de l'extérieur ou avaient une évolution interne à partir de leur développement de carrière et un troisième groupe a remplacé ceux qui avaient quitté ou obtenu une promotion. Par conséquent, ces deux sources de données ont été utilisées pour contrebalancer les limites de chacune d'elles (Eisenhardt, 1989 ; Pettigrew, 1985 ; Yin, 2003).

Dans ce contexte, la collecte et l'analyse des données ont été effectuées d'une façon alternative et en interaction (Pettigrew, 1985 ; Eisenhardt, 1989 ; Langley, 1999). D'abord, nous avons étudié les ancêtres du groupe financier entre 1859 et 1979, cette analyse est effectuée pour cerner l'évolution des ancêtres et les déterminants de la fusion de ceux-ci dont les impacts sur le groupe financier sont reconnaissables après la fusion. Ensuite, nous avons effectué la collecte des données à plusieurs reprises et une analyse de contenu de chaque moment a été réalisée en structurant ce processus autour de trois moments. (1) la décomposition temporaire des périodes de stabilité et de transformation en utilisant les données documentaires de 1979 à 2007 et les transcriptions d'une partie des interviews dont les interviewés sont capables de décrire les événements survenus pendant les années 1980, 1990 et 2000. (2) l'identification et l'exploration des configurations stratégiques ainsi que leurs dynamiques, en mettant à notre disposition à la fois les données condensées des documents et les transcriptions des interviews et, (3) la synthèse et la théorisation des résultats. La figure 11 propose une représentation globale de cette démarche de la collecte et de l'analyse des données.

Figure 11 : La démarche de la collecte et de l'analyse des données, et de théorisation des résultats



3.2.4.1. Les sources des données

En nous basant sur la nature des dynamiques et des formes de pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques, notre objectif est de collecter des données processuelles tenant compte à la fois des pratiques organisationnelles et des structures à travers le temps. Pettigrew (1990) affirme que les données processuelles devraient être : pluralistes, en permettant l'analyse de la même réalité selon plusieurs points de vue d'acteurs pour comprendre l'évolution des idées et des actions du changement et des contraintes auxquelles les acteurs avaient à faire face et, finalement, contextuelles, pour démontrer les relations entre le processus et le contexte selon les niveaux d'analyse. Il faut noter que Pettigrew a mis également l'accent sur l'aspect comparatif des données qui devaient provenir de plusieurs secteurs, mais cette contrainte ne fait pas partie des objectifs de cette recherche. Ainsi, nous avons mis l'accent sur la comparaison inter-organisationnelle et non intra-organisationnelle. Dans ce contexte, nous avons opté pour une triangulation des sources de données (Pettigrew, 1985 ; Yin, 2003). Une telle triangulation s'est avérée fructueuse parce qu'elle « draw on the particular and different strengths of various data collection methods » (Pettigrew, 1990, p. 277). En effet, les études de nature qualitative, rétrospective et en temps réel s'articulent sur des données provenant de trois sources, à savoir les interviews en profondeur, les documents et les observations (Pettigrew, 1990 ; Langley, 1999 ; Van de Ven et Poole, 2005).

Dans le contexte de notre recherche, qui s'échelonne sur plusieurs décennies, les sources documentaires permettent une description détaillée du contexte du groupe en identifiant les événements ou les incidents menant aux périodes de stabilité et de transformation ainsi que les acteurs qui ont joué un rôle important durant ces périodes, de même que leurs actions et leurs activités qui ont marqué l'histoire de ce groupe. Toutefois, l'utilisation des sources documentaires comme source unique évoque le danger d'un manque ou d'inexactitude des données (Barley, 1990 ; Barley et Zucker, 1997). De plus, ces sources ne donnent aucun accès aux perceptions et aux expériences des acteurs. Pour surmonter ce danger, nous avons eu recours aux interviews, qui donnent accès aux perceptions et aux expériences des acteurs. Toutefois, cet accès dépend de l'aptitude des acteurs. Certains peuvent offrir des explications

qui ne se trouvent pas en concordance avec leurs actions, surtout lorsque la question fait référence à des cas d'échecs ou touche à un aspect délicat de l'organisation. Pour contourner ces difficultés, les observations participantes ou non participantes peuvent être utilisées. Celles-ci fournissent la possibilité de comparer ce que disaient les acteurs à ce qu'ils faisaient en réalité. Autrement dit, il s'agit d'une comparaison entre la parole et l'action (Pettigrew, 1990 ; Glick *et al.* 1990). Toutefois, les études longitudinales qui ont utilisé des observations ne s'échelonnent pas sur une longue période, comme c'est le cas de cette recherche. Ces études qui ont opté pour les observations ont été effectuées dans le cadre de programmes de recherche menés par des centres de recherches, tels que le programme de recherches piloté par Pettigrew ou celui de Hinings et Greenwood, qui ont commencé, dès les années 1970 et se sont poursuivis pendant plusieurs décennies. Nous avons opté pour une pluralité d'acteurs qui ont été questionnés sur les mêmes thèmes ; un croisement de réponses s'est avéré pertinent pour comparer ce qui a été planifié et ce qui a été exécuté. Ensuite, nous avons utilisé une triangulation des sources documentaires et des interviews. Ces sources empiriques ont permis une compréhension plus profonde des événements, des mécanismes du processus et des pratiques organisationnelles.

Cette triangulation permet de vérifier l'uniformité et l'exactitude des sources de données contextuelles en se basant sur l'étude de cas comme stratégie de recherche. À titre d'illustration, Greenwood *et al.* (2002) ont recours aux documents et aux archives comme source principale de collecte de données secondée par des interviews avec les acteurs influents dans l'émergence du champ des services professionnels. Ces sources de données sont plus populaires que jamais surtout lorsque les chercheurs vétérans en stratégie ont orienté leurs études vers des études processuelles, de sorte que Langley (2007) affirme ce qui suit :

« It is true that the incorporation of process thinking into research on strategic organization often requires primary data and the investment of time (although particular kinds of archival data may also be useful as shown in some of the examples) [...] Senior scholars need to encourage junior colleagues and students to become involved in process work, and provide the training and support needed to do it well. »
(p. 178)

Les documents produits exclusivement par le groupe financier permettent de retracer la chronologie des événements et des mécanismes menant à la formation et à la transformation des configurations stratégiques. Cette richesse documentaire est complétée par l'utilisation d'interviews avec les acteurs qui se situent à plusieurs niveaux hiérarchiques et qui fournissent des renseignements sur leurs choix et sur leurs pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Les interviews permettent la découverte de cet aspect de la réalité que cette thèse veut présenter. En somme, les deux sources de données sont déterminantes pour la compréhension et l'élaboration d'une représentation holistique et intelligible des dynamiques des configurations stratégiques. Les deux se présentent ici comme un moyen pertinent pour appréhender ce processus, aussi permettent-ils d'assurer la qualité de cette recherche. Autrement dit, cette forme de triangulation améliore la validité et la fiabilité des résultats obtenus (Lincoln et Guba, 1985).

3.2.4.2. Les procédures suivies durant la collecte des données

Le 2 octobre 2006, nous avons été accueillis par une équipe facilitant notre intégration et notre collecte de données en nous offrant un bureau au sein de la direction financière du groupe. Le VP, Finance, a joué le rôle d'une personne ressource dans ce groupe avec qui nous avons maintenu des contacts quotidiens en bénéficiant de son aide pendant la recherche des documents et le déroulement des interviews. Il possède tous les documents administratifs du groupe, tels que les plans stratégiques, les rapports des analyses stratégiques, les plans d'affaires et budgétaires, etc. Ce membre de la haute direction a offert un soutien continu et a participé activement à la recherche des documents qui étaient pertinents à la thèse auprès d'autres secteurs du groupe. De plus, les employés du centre documentaire nous ont offert un soutien considérable durant le processus de recherche des documents. Ils ont participé activement à la recherche des documents pertinents permettant de mieux comprendre les dynamiques des configurations stratégiques. Étant donné que plusieurs documents se trouvaient sur papier, la secrétaire du secteur Finance et Comptabilité a assuré la numérisation de ces documents en facilitant les tâches de condensation des documents choisis et le développement d'une base de données documentaire.

Toutes les interviews ont été coordonnées par nous-même, le VP, Finance et plusieurs adjointes à la direction financière, qui ont joué un rôle extraordinaire dans cette thèse. Elles ont joué le rôle d'agentes d'échanges lors de contacts avec d'autres membres du siège social et des secteurs d'affaires. Ainsi, un agenda partagé a été créé pour gérer ce travail de coordination. Nous avons identifié la liste des acteurs jouant un rôle important et qui allaient être interviewés en inscrivant leurs noms directement dans l'agenda partagé qui était disponible chez les adjointes. Par la suite, les adjointes contactaient les adjointes de ces acteurs en fixant des rendez-vous selon leurs disponibilités et la nôtre. Les dates des rendez-vous étaient inscrites directement dans l'agenda partagé. En cas de changement, les adjointes modifiaient directement l'agenda en nous avisant. Étant donné que les interviews traitaient à la fois du passé lointain, du présent et de l'avenir du groupe, chaque participant a reçu un courriel expliquant les thèmes de son interview une semaine avant son rendez-vous. Cette méthode a été adoptée à cause de l'aspect rétrospectif de la collecte des données, qui exigeait un retour à un passé lointain. Les participants avaient donc besoin d'une préparation préliminaire. Nous avons opté pour cette démarche puisque nous avons préparé, pendant l'analyse préliminaire du premier moment, une fiche portant sur l'expérience professionnelle de chaque participant qui a joué un rôle important durant des changements dans le passé ou qui était alors en position de leader, soit au niveau d'un secteur d'affaire ou de soutien, soit au niveau du comité de la direction.

3.2.4.3. Les stratégies utilisées pendant l'analyse des données

L'analyse des données qualitatives s'est déroulée en plusieurs moments de condensation, d'organisation, de décomposition, d'enracinement théorique, de réplification et de synthèse pendant lesquels plusieurs stratégies de création de sens et de théorisation ont été utilisées individuellement ou en combinaison (Miles et Huberman, 1994 ; Langley, 1999). Nous avons utilisé, d'une façon complémentaire durant les trois moments de l'analyse des données, trois stratégies de théorisation, à savoir la stratégie de décomposition temporaire, la stratégie narrative et la stratégie de représentations visuelles (Langley, 1999 ; Pentland, 1999).

La stratégie de représentations visuelles consiste à présenter une grande quantité d'informations dans des tableaux et des graphiques synthétiques (Miles et Huberman, 1994). Cette stratégie est utile pour l'analyse des données processuelles et elle permet la représentation visuelle d'une théorie intermédiaire (Langley, 1999). Elle est utilisée pour présenter différents processus selon plusieurs formes graphiques ou en parallèle (Langley, 1999). À titre d'exemple, Mintzberg et Waters (1982) ont utilisé cette stratégie pour retracer le processus d'évolution d'un réseau de distribution incluant la stratégie d'expansion géographique, de diversification des services et de finance.

Si la stratégie de représentation tente de transformer les données collectées sous forme de tableaux et de graphiques, la stratégie narrative permet d'élaborer une description détaillée à partir des données collectées (Pettigrew, 1985 ; Pentland, 1999 ; Langley, 1999, 2007 ; Van de Ven et Poole, 2005). Cette stratégie est utilisée pendant l'ensemble du processus d'analyse des données. Elle permet de créer une chronologie des événements en faisant partie intégrante de la description de chaque cas étudié (Langley, 1999 ; Eisenhardt, 1989). Elle est largement utilisée dans les études stratégiques (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1985).

Dans ce contexte, Pentland (1999) propose que l'application de cette stratégie se déroule en cinq étapes : l'identification des séquences temporaires qui ont un commencement, un mi-chemin et une fin, la chronologie étant un élément central d'organisation des événements et des actions identifiées dans la narration et qui sont ordonnés séquentiellement ; l'identification des acteurs de la narration qui représentent les protagonistes ou les entrepreneurs organisationnels et les acteurs secondaires ainsi que leurs rôles et leurs évolutions ; l'identification des voix de la narration qui ont été préparées par un acteur représentant son point de vue et sa perception ; un cadre référentiel d'évaluation, la narration contenant des significations et des valeurs culturelles, puisqu'elle est produite par des acteurs qui portent des jugements concernant les actions, elle reflète un jugement personnel ou collectif ; les indicateurs de contenu ou de contexte, la narration ne contenant qu'une séquence d'événements, mais une variété textuelle indiquant le temps, les places et les attributs des acteurs et du contexte. Ces indicateurs jouent un rôle important pendant l'interprétation des événements (Pentland, 1999). À titre d'exemple, Pettigrew (1985, 1987) a

grandement utilisé cette stratégie pour appréhender le contenu, le contexte et le processus de changement ainsi que leurs dynamiques à travers le temps.

La narration et les représentations visuelles permettent de produire une chronologie d'événements décrivant un processus pendant son émergence (Langley, 1999 ; Van de Ven et Poole, 2005). Toutefois, cette représentation chronologique et graphique n'a pas pour objectif d'effectuer des décompositions temporaires décrivant les phases du processus sous observation. Elle n'offre pas une occasion de comparer plusieurs phases pouvant être utiles à la réplcation des résultats. En effet, la stratégie de décomposition temporaire est la mieux adaptée pour comprendre les agencements entre les phases du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques (Barley, 1990 ; Saddaby *et al.* 2002).

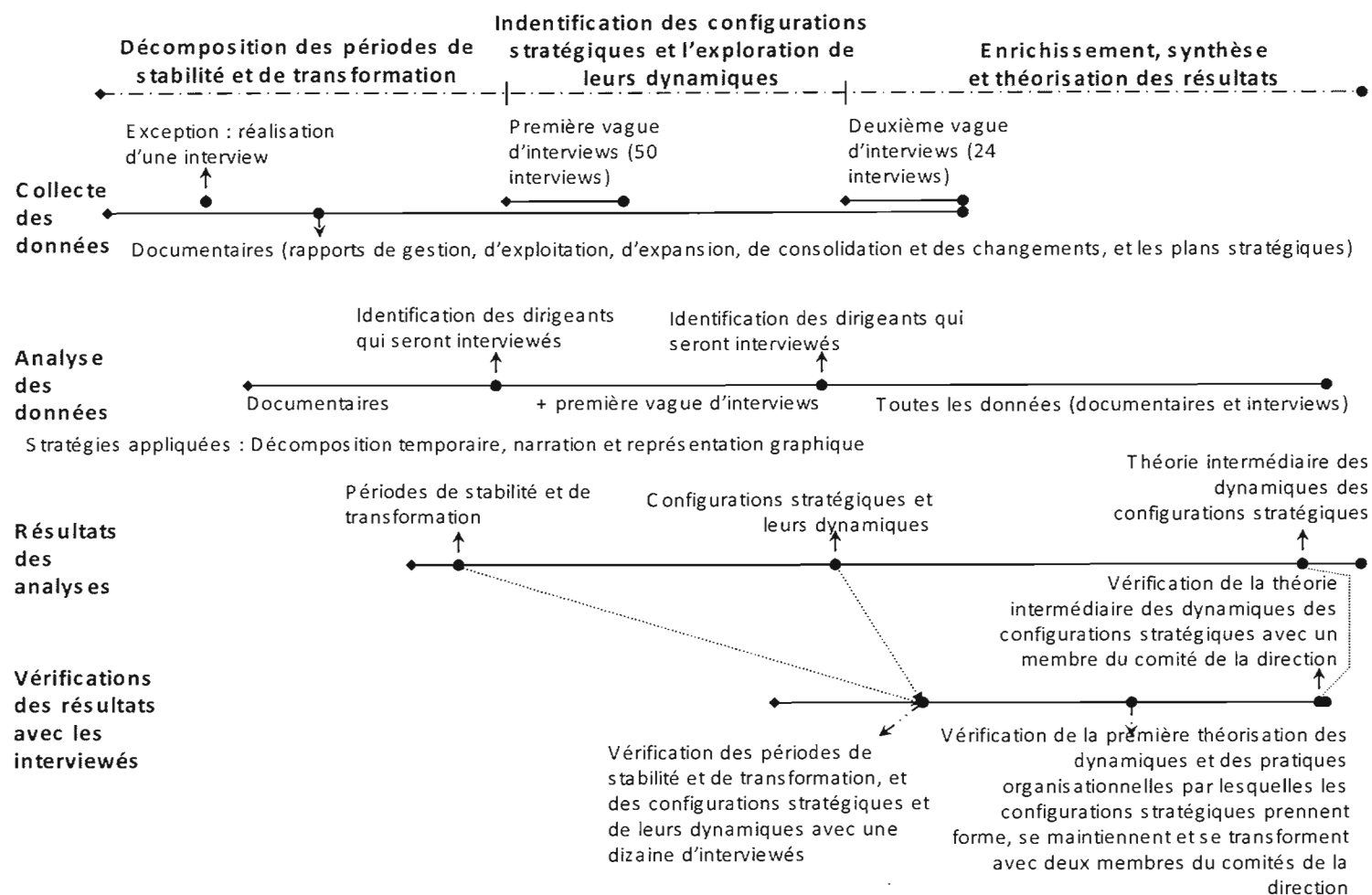
La décomposition des données en plusieurs périodes successives permet d'examiner explicitement comment les pratiques d'entrepreneurs organisationnels pendant une période produit des changements dans le contexte et influenceront leurs comportements durant les périodes subséquentes (Barley, 1990 ; Barley et Tolbert, 1997 ; Langley, 1999). Cette stratégie permet d'organiser les données collectées selon les phases interconnectées d'un processus. Ces données sont utilisées pour décrire chaque phase, comment le contexte influence les pratiques organisationnelles et quelles sont les conséquences de ces pratiques sur le contexte à venir. Selon Langley (1999), cette stratégie est adaptée aux « *electic data that include events, variables, interpretations, interactions, feelings, and so on* » (p. 704). La décomposition d'un processus en plusieurs phases permet de répliquer les résultats dans le même cas étudié en améliorant la théorisation des résultats.

3.2.4.4. Les moments de la collecte et de l'analyse des données

Les moments de la collecte et de l'analyse des données consistent à identifier et explorer les périodes de stabilité et de transformation, en utilisant en premier lieu les données condensées des documents et une partie des transcriptions d'interviews ; à identifier les acteurs ou les groupes qui jouent le rôle d'entrepreneur organisationnel et qui seront interviewés pour

mieux comprendre leurs pratiques organisationnelles ; à explorer les configurations stratégiques durant les périodes de stabilité et leur transformation, en mettant à la disponibilité du chercheur, à la fois les données documentaires condensées et les transcriptions de la première vague d'interviews et, finalement, à comprendre le comment et le pourquoi des dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques, en analysant toutes les données condensées des documents et les transcriptions des interviews. Ces moments permettent d'élaborer une représentation théorique décrivant les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles durant le processus de stabilité et de transformation des configurations stratégiques. Les résultats obtenus ont été vérifiés à trois reprises avec des acteurs qui ont été choisis à cause de leur longue expérience et de leur connaissance des dynamiques internes du groupe financier. Le déroulement de la collecte, de l'analyse des données et de la vérification des résultats préliminaires et finals est présenté dans la figure suivante.

Figure 12 : Les moments de la collecte et de l'analyse des données, et de théorisation des résultats



3.2.4.4.1. La décomposition des périodes de stabilité et de transformation

Ce moment a débuté dès le début d'octobre 2006. Il consiste à identifier les périodes de stabilité et de transformation que le groupe financier a connues. Pour ce faire, nous avons retracé et décrit narrativement l'évolution des ancêtres du groupe financier entre 1859 (date de naissance du premier ancêtre) et 1979 (date de naissance du groupe financier) ainsi que celle de leur contexte institutionnel. Les résultats de ces évolutions sont présentés dans l'Annexe II. En effet, nous avons décrit l'évolution des piliers du secteur des services financiers au Canada et comment ceux-ci ont été décloisonnés après plus d'un siècle. Par la suite, nous avons mis l'accent sur les ancêtres du groupe financier, plus particulièrement sur leur contexte institutionnel, leurs difficultés et leurs tentatives de fusion ratées au XIX^e siècle. Toutefois, le début du XX^e siècle a été défavorable aux ancêtres du groupe financier amenant ceux-ci à restructurer ou à consolider leurs activités, ce qui a réduit leur nombre à deux banques. Celles-ci ont connu une expansion régionale notable qui a atteint ses limites durant les années 1970. Une période durant laquelle les deux banques ont reconnu le besoin de se diversifier géographiquement en explorant des opportunités au niveau national et international. Cela a amené ces deux banques à consolider leurs efforts et leurs activités donnant ainsi naissance au groupe financier. Cet aperçu historique nous a permis de mieux comprendre d'où vient ce groupe financier afin de mettre en évidence cette grande transformation intégrative à la fin de 1979 et qui a eu un impact sur l'avenir du groupe financier. Suite à cette compréhension, nous avons identifié et exploré les périodes de stabilité et de transformation en utilisant les données documentaires de 1979 à 2006. Durant ce moment, nous avons appliqué la méthode II de l'approche « process narratives » proposée par Van de Ven et Poole (2005). Cette méthode permet en fait d'étudier « how change unfolds in organizational entities. It conceptualizes change as a succession of events, stages, cycles, or states in the development or growth of an organization » (p. 1389).

Cette période est sélectionnée pour observer les variations et les changements qui ont marqué l'histoire de ce groupe. Ce recul dans le temps a permis de savoir quels sont les événements, les processus et les incidents qui ont marqué le groupe durant cette longue période. La première étape consiste donc en la construction d'une chronologie des événements touchant à

l'ensemble du groupe financier à partir de sa recreation. Pour ce faire, nous avons choisi la fusion des deux banques fondatrices à la fin de 1979 comme événement majeur de recreation de ce groupe. Cet événement constitue le point de référence à partir duquel les périodes de stabilité et de transformation que ce groupe a vécues sont explorées pour obtenir des décompositions temporaires bien définies (Langley, 1999). Nous avons mobilisé les stratégies de narration et de représentations visuelles afin d'élaborer les chronologies des événements qui ont marqué ce groupe ainsi ceux du contexte perçu en utilisant les documents produits exclusivement par le groupe financier comme source primaire de données (Van de Ven et Poole, 1990). Par la suite, ces chronologies ont été représentées ensemble visuellement afin d'identifier les interférences des changements entre eux. À ce stade, la stratégie de décomposition temporaire a été utilisée pour identifier clairement les périodes de stabilité et de transformation vécues par ce groupe entre la fin de 1979 et 2006.

3.2.4.4.1.1. La collecte des données documentaires

Barley et Tolbert (1997) affirment que « researchers who wish to study changes in institutions that govern the actions of collectives may therefore need to resort to historical and archival data » (p. 105). En effet, le groupe financier est équipé d'un centre documentaire à la fine pointe de la technologie. Il correspond à une bibliothèque universitaire très moderne et nous y avons trouvé plusieurs documents qui nous ont permis de reconstruire l'histoire de ce groupe ainsi que celle de ses ancêtres. Ce centre contient, entre autres, des archives sur l'évolution du secteur des services financiers, telles que les rapports annuels, les documents administratifs, les archives sur l'évolution de l'environnement, à savoir la concurrence, la clientèle, la réglementation, les articles de journaux scientifiques et les livres sur les institutions financières. Ces documents ont servi à renforcer notre compréhension du secteur des services financiers, et plus particulièrement du contexte et des dynamiques internes du groupe. Ils ont également été utiles pour créer des inférences au sujet des événements que le groupe a vécus durant plusieurs décennies. Pour éviter d'être inondé par les documents, nous avons effectué plusieurs lectures permettant de sélectionner ceux qui sont utiles à l'étude en nous basant sur un guide préparé à cette fin. Nous avons en fait adapté le guide générique des changements organisationnels proposé par Glick *et al.* (1990). Ce guide est structuré en deux

catégories : les changements organisationnels planifiés et ceux qui ne les sont pas, tel que l'illustre le tableau suivant.

Tableau 9 : Les changements organisationnels génétiques

Explored themes
Design changes
1. Changes in the mission and vision
2. Changes in the responsibility or resources of top management team members, (i.e., of the CEO or of any manager who reports to either the CEO or to the chief operating officer.)
3. Changes in responsibility or resources at the other levels in the organization.
4. Additions or eliminations of a major organizational unit.
5. Changes in the way that the organization interacts with its customers, employees and shareholders.
6. Changes in the way that the product or service produced such as change in equipment, techniques, or sequencing of activities.
7. Changes in administrative procedures such as changing control or incentive systems.
8. Changes in internal coordination or communication procedures.
9. Initiation of strategic or operational projects
Non design changes
10. Changes in the performance of either the whole organization or an important subunit (e.g., changes in costs, client complaints, personnel turnover, sales).
11. Changes in the organization's external environment (e.g., changes in competitors, regulators, or suppliers).
12. Changes in the organization's externally directed strategy (e.g., changes in products, markets, emphases, relations with important outsiders).
13. Changes in the organization's internally directed goals, philosophy, or culture (e.g., the decision to focus on human resource development, cost control, employee participation).
14. Changes in specific personnel or in staffing levels (e.g., additions, deletions, transfers, reassignments) not mentioned previously.

Adapté de Glick *et al.* 1990, p. 300.

Ce guide a permis de cibler les documents en rapport direct avec les pressions imposées par des changements que ce soit dans l'environnement institutionnel ou dans la performance organisationnelle ou la dynamique interne du groupe. Ce choix procédural de réduction des données est soutenu par Miles et Huberman (1994), qui affirment ce qui suit :

« Data reduction occurs continuously throughout the life of any qualitatively oriented project. Even before the data are actually collected [...], anticipatory data reduction is occurring as the researcher decides (often without full awareness) which conceptual framework, which cases, which research questions, and which data collection approaches to choose. » (p. 10)

Les thèmes définis ci-dessus permettent de retracer les changements perçus dans chaque entité de l'organisation à travers le temps. Ce choix est soutenu par Van de Ven et Poole

(1990), qui affirment que « implicitly or explicitly, study of any change or innovation process requires a set of categories or variables to describe innovation development » (p. 317).

À partir de ces deux catégories, les documents historiques portant sur les ancêtres du groupe financier, les rapports annuels, les rapports aux investisseurs, les rapports des assemblées générales et l'Observateur, un journal qui décrit les événements mensuels, ont été sélectionnés comme sources documentaires. Ces sources contiennent des renseignements pertinents sur les deux types de changements organisationnels que le groupe a vécus entre novembre 1979 et la fin de 2006. Une deuxième source de documents se trouve dans l'Intranet, qui contient des renseignements pertinents sur l'ensemble du groupe et qui est inaccessible de l'extérieur. Nous avons utilisé cette source d'information pour comprendre les dynamiques du groupe et les relations entre les divisions, les entités et les filiales, les membres du conseil d'administration et du comité de direction, les autres membres de la haute direction, les employés et les partenaires d'affaires. Enfin, nous avons eu accès aux documents classés confidentiels : les plans stratégiques corporatifs et ceux de secteurs d'affaires et de soutien qui ont été présentés au conseil d'administration, les plans d'affaires et budgétaires ainsi que les analyses stratégiques et tactiques de l'évolution de l'environnement institutionnel et de celle du groupe. Des copies de ces documents nous ont été directement accessibles sur le serveur du groupe, auquel nous avons accès directement à partir de notre poste de travail.

3.2.4.4.1.2. La condensation et l'organisation des données documentaires

Les documents sélectionnés ont été condensés et transformés en des fichiers moins volumineux. Miles et Huberman (1994) avancent que « qualitative data can be reduced and transformed in many ways: through selection, through summary or paraphrase, through being subsumed in a larger pattern, and so on » (p. 11). Dans ce contexte, la réduction des données a permis de former une base des données documentaires incluant seulement les données pertinentes à l'enquête empirique et fournissant des renseignements sur les thèmes identifiés. En outre, les discours des présidents du conseil d'administration et des présidents et chefs de la direction, les rapports des actionnaires, les rapports de la direction, les rapports

d'exploitation, les rapports financiers, les documents administratifs des unités d'affaires et de soutien, les orientations stratégiques ainsi que leur évolution à travers le temps, les rapports sur la performance organisationnelle, les rapports d'expansion et de consolidation, les changements au niveau corporatif et au niveau des secteurs d'affaires et de soutien et les changements perçus dans l'environnement institutionnel ont été sélectionnés et décrits dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Une description sommaire des sources documentaires

Sources documentaires	
1. Rapports annuels des banques ancêtres, mémoire sur la fusion des deux banques fusionnées, Interview sur les causes et les conséquences de la fusion (radio-Canada) : une source de données pertinentes pour mieux comprendre les causes et les conséquences attendues de la fusion. Cette source présente plusieurs points de vue des académiciens (deux professeurs de HEC et McGill), des économistes et le président du groupe financier qui a été le président de la BP : la fusion, l'expansion et consolidation des activités, la conjoncture économique, politique et sociale entourant la fusion et sur les impacts de cette fusion sur l'avenir de la nouvelle banque. De plus, les rapports annuels ont permis de vérifier ces points de vue en se basant sur les discours officiels et sur des données statistiques de l'évolution de deux banques fusionnées.	
Période : 1970 – 1979	Source : 2 000 pages ; condensé : 100 pages
2. Rapports annuels, rapports aux investisseurs et rapports des assemblées générales : une source de données pertinentes pour découvrir les événements marquant l'histoire du groupe : fusion et acquisition, expansion et consolidation géographique, mise en marché des nouveaux produits, la conjoncture économique, politique et sociale et l'évolution des besoins de la clientèle. Mais ces données sont préparées avec soin pour un public cible ; elles manquent de détails et elles n'incluent que des données sommaires sur les événements passés durant l'année qui vient de s'écouler, incluant le roulement des membres de la haute direction. Cette source s'oriente davantage sur la présentation des résultats annuels du group financier, donc peu d'information sur les dynamiques interne menant à ces résultats. En outre, ces rapports décrivent les conséquences de l'action organisationnelle durant chaque année et non le processus qui mène à ces résultats.	
Période : 1980 – 2007	Source : 2 700 pages ; condensé : 700 pages
3. Observateur : un journal mensuel et interne. Il représente une excellente source informationnelle pour les études contextuelles et narratives. Cette source de données contient des descriptions détaillées et précises sur toutes les activités vécues par le groupe pendant chaque mois. Elle contient des entretiens avec les entrepreneurs institutionnels qui ont effectué des changements. Ces changements sont représentés sous plusieurs formes : des événements observables, des cérémonies de lancement de nouveaux produits ou de filiales, des expansions géographiques, des changements des systèmes d'informations, des systèmes de rémunération, des campagnes de publicité et des réseaux de distribution. De plus, cette source décrit les changements de la réglementation ainsi que les réactions du groupe.	
Période : 1986 – 2007	Source : 10 000 pages ; condensé : 2 500 pages
4. Intranet : une source de données interne, elle représente une mine d'information sur les dynamiques internes du groupe. En outre, chaque secteur du groupe fournit de l'information sur l'évolution de ses projets ainsi que sur les projets transversaux qui touchent plusieurs secteurs. L'information disponible est à la fois détaillée et sommaire. De plus, cette source contient de l'information sur les membres de la haute direction : avis de nomination, cheminement de carrière, niveau éducatif et nombre d'années d'expérience dans le groupe. Toutefois, le groupe n'a commencé à produire formellement l'information qu'à partir du début des années 90.	
Période : 1990 – 2007	Source : 15 000 pages ; condensé : 3 000 pages

-
5. Plans stratégiques, plans d'affaires et budgétaires, les rapports des analyses stratégiques et tactiques et les rapports des projets de tous les secteurs du groupe : une source de données confidentielle qui contient les initiatives stratégiques corporatives de chaque secteur d'affaires et de soutien. Ces initiatives sont présentées sous forme de projets stratégiques corporatifs et sectoriels qui sont transversaux et qui touchent parfois l'ensemble de groupe. Toutefois, le groupe n'a commencé à produire formellement les plans stratégiques qu'au début des années 2000. Heureusement, ce manque est compensé par les trois premières sources de données à partir desquelles les initiatives et les projets stratégiques ont été découverts.
-

Période : 2002 – 2008 **Source :** 800 pages ; **condensé :** 700 pages

Note importante : nous allons utilisé la référence **Epdsec** (Extrait provient des données secondaire) dans le reste de la thèse pour indiquer que l'extrait cité provient des documents condensés en fonction des besoins de notre recherche. Nous allons aussi utiliser la référence **Epdpri** (Extrait provient des données primaires) pour indiquer que l'extrait cité provient de la transcription des interviews que nous avons effectuée.

Les sources documentaires ont été organisées sous forme de manuscrits dans des formats lisibles et clairs en extrayant les données pertinentes des documents sélectionnés. En effet, l'opération de condensation a permis de réduire le nombre de pages de chaque source. Le tableau ci-dessus montre le nombre de pages de chaque source ainsi que le résultat de la condensation. Une réduction significative a été faite, chaque document est reconstruit selon un nouveau format facilitant l'analyse en gardant seulement les renseignements utiles aux thèmes sélectionnés et aux objectifs de la thèse. Cette condensation a permis de séparer ce qui a été planifié en premier lieu de ce qui a été réellement accompli à la fin et de ce qui a émergé entre les deux moments (Mintzberg et Waters, 1985).

3.2.4.4.1.3. L'analyse des données documentaires

L'analyse des données documentaires est un processus de déconstruction et de reconstruction des données selon des thèmes prédéfinis et émergents dans le but de leur donner un sens (Miles et Huberman, 1994). L'objectif de ce moment est d'identifier les périodes de stabilité et de transformation. Nous avons appliqué la stratégie narrative pour décrire les séquences chronologiques des thèmes identifiés dans le guide des changements organisationnels génériques, qui ont été retracés à partir de la fusion des deux banques fondatrices à la fin de 1979 jusqu'à la fin de 2006. Nous avons élaboré une chronologie des événements dans chacun d'eux sous forme narrative et graphique. Ici, un événement fait référence à un changement qualitatif qui se produit à un point particulier à travers le temps, à titre d'exemple, l'introduction d'une nouvelle loi, d'un produit ou d'un système d'information corporatif. Pour ce faire, nous devons nous familiariser avec les données condensées, en

effectuant plusieurs lectures de leur contenu pour saisir les messages apparents afin d'identifier l'évolution des thèmes et les relations entre ces thèmes, en nous basant sur les concepts identifiés auparavant et en essayant de trouver d'autres concepts permettant de les enrichir. Une analyse historique des événements permet de retracer tous les changements au niveau des thèmes individuellement puis collectivement. Cette chronologie des événements permet de comprendre qui faisait quoi et de visualiser quel changement a amené à d'autres changements et quand ces changements sont apparus, tel que l'affirment Miles et Huberman (1994):

« Qualitative researches are always interested in events: what they are, when they happened, and what their connections to other events are (or wave)- in order to preserve chronology and illuminate the processes occurring. A process, after all, is essentially a string of coherently related events. » (p. 111)

Au cours de cette étape, nous avons procédé à un codage prédéfini des données selon les thèmes identifiés (Miles et Huberman, 1994). Cela a permis de regrouper des extraits des manuscrits selon les thèmes définis et décrivant l'événement en question. Par la suite, nous avons élaboré des matrices et des représentations visuelles illustrant l'évolution de chaque thème. Un travail semblable est décrit par Miles et Huberman (1994) comme étant : « an event listing is a matrix that arranges a series of concrete events by chronological time periods, sorting them into several categories » (p. 111).

La reproduction de ces chronologies a mené à retracer les périodes de stabilité et de transformation vécues par le groupe financier et a contribué à analyser comment les événements perturbateurs influençaient la stabilité du groupe en démontrant les ajustements effectués par celui-ci pour les accommoder. C'est ainsi que l'ensemble de la chronologie des thèmes a été mise ensemble à l'aide de la stratégie des représentations visuelles pour agencer les changements de chacun d'eux (Langley, 1999). Finalement, nous avons agencé l'ensemble des événements pour identifier les périodes de stabilité et de transformation dans l'esprit de ce qu'affirment Barley et Tolbert (1997) : « one such scheme targets types of events or activities that have discrete temporal and spatial boundaries and that are ecologically and culturally meaningful in the setting under study » (p. 106). Ici, la stratégie

de décomposition temporaire est mise à contribution en mettant en évidence les périodes de stabilité et de transformation du groupe entre la fin de 1979 et 2006.

3.2.4.4.1.4. Un aperçu des résultats préliminaires du premier moment

Les résultats de cette analyse démontrent que plusieurs changements ont été observés durant l'évolution du groupe financier. Entre autres, la mission du groupe est changée à plusieurs reprises pendant la période de l'étude, sa dernière mission ayant été renforcée par une vision qui soutenait l'orientation stratégique du groupe. Le même pattern de changements est observé dans l'environnement institutionnel, le domaine d'activités, les principes d'organisation et la performance organisationnelle. Ces sources de pression ont connu des transformations importantes auxquelles le groupe financier a répondu en effectuant des ajustements ou des transformations de ses arrangements structurels et de ses systèmes. Tous ces changements ont été retracés individuellement au niveau de chaque élément, puis ils ont été mis ensemble pour identifier ceux qui représentaient des transformations locales au niveau des entités organisationnelles et des transformations globales qui touchaient l'ensemble du groupe financier. Les résultats préliminaires de la décomposition temporaire démontrent que ce groupe financier a expérimenté une période de stabilité et deux périodes de transformation, dont la deuxième était en cours pendant notre présence sur le terrain. Les résultats ainsi que leurs interprétations ont été utilisés comme des entrants pour le deuxième moment de collecte des données et du choix des acteurs qui seront interviewés.

3.2.4.4.1.5. La sélection des acteurs

En plus de donner une image temporaire des événements, des mécanismes et des dynamiques internes du groupe menant à l'identification préliminaire des périodes de stabilité et de transformation, l'analyse documentaire a permis de savoir qui faisait quoi et les acteurs qui jouaient le rôle d'entrepreneur organisationnel (Lawrence et Suddaby, 2006). En effet, l'entrepreneur organisationnel devrait disposer de ressources, se faire le champion de nouvelles pratiques, soit au niveau des entités organisationnelles, soit au niveau organisationnel en s'alignant sur les objectifs stratégiques du groupe financier (DiMaggio,

1988 ; Pettigrew, 1985). Ces entrepreneurs organisationnels devraient être « (1) knowledgeable about the widest possible variety of important changes and their relative importance; (2) Knowledgeable about the antecedents and consequences of these changes; (3) able to articulate the important changes and their antecedents accurately » (Glick *et al.* 1990).

Étant donné que nous avons accès aux renseignements professionnels de tous les membres de la haute direction, une fiche sur l'expérience de chaque acteur a été préparée, sur laquelle nous avons inscrit la date de recrutement, les fonctions occupées au sein du groupe et ailleurs ainsi que la contribution aux changements opérationnels et stratégiques au sein du groupe (le contenu des fiches ne peuvent être présentées dans ce document à cause de leur aspect confidentiel). À partir de ces fiches, les acteurs qui ont joué le rôle d'entrepreneur organisationnel durant des changements dans le passé ou qui étaient en position d'entrepreneur organisationnel ont été sélectionnés. Nous avons ainsi identifié 52 acteurs sur une population de 76 dirigeants et membres de la haute direction. De plus, nous avons ajouté le président du conseil d'administration étant donné qu'il est le responsable de l'approbation des orientations stratégiques et des prêts dépassant le montant autorisé au comité de direction, permettant la protection des avoirs des actionnaires institutionnels ainsi que l'atteinte de leurs objectifs financiers. Parmi les acteurs choisis se trouve le président et chef de la direction, qui est également membre du conseil d'administration. Celui-ci est le responsable du développement stratégique de l'ensemble du groupe financier et il est secondé par les membres du comité de direction (sept membres), qui sont les responsables du développement de leurs secteurs respectifs.

Nous avons sélectionné 31 acteurs appartenant aux lignes d'affaires qui sont sous la responsabilité du chef de l'exploitation, membre du conseil d'administration et prochain président et chef de la direction. Pendant les interviews, le chef de l'exploitation préparait les prochaines orientations stratégiques du groupe et il jouait le rôle de coordinateur des activités des trois secteurs d'affaires : marchés financiers, gestion de patrimoine et particuliers et services aux entreprises, chacun d'eux étant dirigé par un membre du comité de la direction et organisé selon des divisions ou des filiales gérées par des PVP ou des présidents des filiales. Ils sont responsables du développement des stratégies d'affaires et ce sont eux qui

exploitent les opportunités d'affaires en respectant les consignes de leur supérieur. Chaque PVP est secondé par plusieurs VP qui gèrent les unités d'affaires telles que la carte de crédit, le financement institutionnel, le financement spécialisé, etc. Au niveau des secteurs de soutien, les responsables de ces secteurs rapportent directement au président et chef de la direction. Nous avons sélectionné 12 PVP et VP qui sont responsables des ressources humaines, de la technologie, des finances, de la comptabilité, de la gestion des risques, du marketing, des opérations et des affaires corporatives. Chacun d'eux joue le rôle de soutien aux lignes d'affaires. Autrement dit, nous avons sélectionné des acteurs qui appartiennent au sommet stratégique, à la technostructure, aux lignes hiérarchiques, aux fonctions de support logistique et au centre opérationnel (Mintzberg, 1983). Cette liste d'acteurs nous permettra de recueillir des données selon plusieurs points de vue en assurant leur exactitude et l'exploration des entités organisationnelles ainsi que de l'ensemble du groupe, en permettant de comprendre les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles par lesquels les configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment.

3.2.4.4.2. L'identification des configurations stratégiques et l'exploration de leurs dynamiques

Le deuxième moment s'est déroulé dès le début de février jusqu'à la fin de juin 2007. L'objectif de ce moment consistait à vérifier les périodes de stabilité et de transformation identifiées pendant le premier moment, à identifier les configurations stratégiques et à explorer comment celles-ci émergeaient à travers le temps. Autrement dit, comment elles ont été formées, maintenues et transformées. À ce moment, nous avons appliqué les méthodes II et III de l'approche des « process narratives » proposée par Van de Ven et Poole (2005). La première méthode a été appliquée pour identifier les configurations stratégiques et comprendre leurs antécédents et leurs conséquences alors que la deuxième a été utilisée pour comprendre les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles par lesquelles ces configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment, en se basant sur les « narrating emergent actions and activities by which collective endeavors unfold » (Van de Ven et Poole, 2005, p. 1 387).

La première étape consiste à identifier les configurations stratégiques. Dans ce contexte, les périodes de stabilité durant lesquelles les configurations stratégiques sont complètement légitimées et se trouvant dans un état relativement stable ont été explorées en nous basant sur la définition de la configuration stratégique proposée dans le premier chapitre. De plus, les périodes de transformation ont été donc mises à contribution, surtout au niveau de l'exploration des idées concernant les embryons des configurations stratégiques qui ont émergé (Hinings et Greenwood, 1988 ; Greenwood et Hinings, 1993 ; Kikulis *et al.* 1992 ; Cooper *et al.* 1996 ; Pinnington et Morris, 2003 ; Amis *et al.* 2004 ; Brock, 2006).

Pour ce faire, les données documentaires collectées et les résultats obtenus du premier moment et celles provenant des interviews ont été condensés et codés, de la même manière décrite dans le moment précédent, selon les thèmes représentant les constituants de la configuration stratégique, et qui ont mené à la découverte des deux configurations stratégiques. La deuxième étape consiste à comprendre les dynamiques et les formes de pratiques organisationnelles définies dans le cadre conceptuel. En somme, les configurations stratégiques, les dynamiques et les formes de pratique organisationnelle sont clairement identifiées et appréhendées.

3.2.4.4.2.1. La collecte des données

Les données documentaires et les résultats obtenus pendant le premier moment ont été utilisés comme sources documentaires en les ajoutant aux nouvelles données produites en temps réel et aux autres documents soumis par les acteurs durant les interviews. Celles-ci représentent la deuxième source de données, ont été effectuées auprès de 51 acteurs et ont été retranscrites entièrement par nous-même. Le tout a formé une base de données documentaire et narrative qui comporte plusieurs milliers de pages.

3.2.4.4.2.1.1. Les données documentaires

Les données condensées qui ont été produites pendant le premier moment ont été enrichies par une collecte de documents en temps réel. Nous avons continué à collecter des données

provenant de l'Observateur, de l'Intranet et des rapports trimestriels corporatifs et sectoriels. Il faut noter qu'au début de 2007, le groupe a annoncé le départ du président et chef de la direction et ce changement allait entrer en vigueur dès le début de juin 2007. Le groupe a donc entamé une réflexion stratégique pilotée par le chef de l'exploitation qui sera le prochain président et chef de la direction. Cette réflexion a pour objectif d'évaluer les pratiques du groupe et de proposer de nouvelles orientations stratégiques. Elle était confiée à une équipe de dirigeants soutenue par une firme de consultation en stratégie. Cette réflexion a mené à l'identification de trois orientations stratégiques qui représentent une revitalisation de celles proposées en 2004 par le président sortant et qui sont dans un état de stagnation. En outre, la vision stratégique du groupe est restée intacte alors que les services aux particuliers et aux entreprises sont consolidés en entraînant le départ du PVP des services aux entreprises. Cette période a entraîné de l'incertitude au niveau du sommet stratégique de sorte que tous les programmes stratégiques et transversaux ont été ralentis. Toute l'attention s'est orientée vers l'avenir, illustré par de nouvelles orientations stratégiques. Par conséquent, la production des données documentaires était trop limitée, entraînant une maigre collecte de données.

Dans ce contexte, nous avons profité de cette période de passation du pouvoir pour collecter des données documentaires décrivant ce qu'allait faire le groupe à l'avenir, en se basant sur son état présent et en apprenant de celui du passé. Ces données documentaires représentent la version formelle et collective qui décrit les dynamiques du groupe financier. Elles sont complétées par les données produites suite aux interviews qui représentent la version non officielle et personnelle de chaque acteur concernant les configurations stratégiques ainsi que les dynamiques et les formes de pratique organisationnelle par lesquelles elles prennent forme, se maintiennent et se transforment.

3.2.4.4.2.1.2. La première vague d'interviews

Après l'identification des acteurs qui allaient être interviewés, nous avons préparé des guides d'interviews semi-structurées s'adaptant à leur multiplicité. Chaque guide a été structuré selon des thèmes déterminés à l'avance, le tout ayant servi de feuille de route pendant le déroulement des interviews. Miles et Huberman (1994) affirment que « simply thinking in

instrument design terms from the outset strengthens data collection as you go » (p. 37). Dans ce contexte, nous avons adapté les thèmes définis par Glick *et al.* (1990) qui ont été utilisés au premier moment, ceux qui représentent les formes de pratiques organisationnelles définies dans le cadre conceptuel et ceux de Greenwood et Hinings (1993), qui focalisent principalement sur le domaine d'activités, les principes d'organisations, les critères d'évaluation, les structures et les systèmes formant la configuration stratégique, tel que l'illustre le tableau suivant.

Tableau 11 : Les thèmes proposés pour identifier une configuration stratégique

Explored themes
Ideas and values
1. What do you see as the proper role of your sector? What is its primary purpose? Is it changing? If so, what are the reasons and direction of change?
2. How is the nature of your job changing, if at all? What are the purposes behind the change? How should it be changed? How might it change?
3. What do you see as the important changes required of your sector arrangements? What changes should your sector be attempting?
4. What are the key required changes?
5. What are the key performance factors presently used in your organization? Are they changing?
Structures and systems
1. What are the main changes occurring in sector structures and systems?
2. What is the role of the chief executive and the comity members? How do they differ from your role?
3. What is the reason behind the interest in corporate strategic, business and budgeting planning?

Adapté de Greenwood et Hinings, 1993, p. 1 062.

Greenwood et Hinings (1988) soutiennent l'idée selon laquelle : « to establish an organizational design archetype, underlying values have to be first isolated and the structural and processual implications analyzed, by the observer » (p. 300). Ces guides d'interviews ont donc été élaborés d'une manière qui tient compte de la façon de laquelle les réponses seront fournies. Étant donné que la configuration stratégique représente une agrégation des entités organisationnelles, nous avons adapté les guides d'interviews à chaque acteur en incluant les thèmes identifiés d'une manière adaptable à chaque entité organisationnelle.

Chaque guide contient le nom et la responsabilité de l'acteur, une explication de l'aspect confidentiel des données qui seront fournies, comment ces données seront utilisées et quelles

sont les précautions que nous avons prises pour protéger cette information, les thèmes qui tiennent compte de tous les éléments présentés dans le cadre conceptuel et d'autres thèmes sur l'évolution des relations entre les entités organisationnelles découvertes lors du premier moment.

Les thèmes ont été décrits dans un langage propre à chaque entité organisationnelle. À titre illustratif, les relations entre les entités ou la hiérarchie organisationnelle ont été identifiées d'une manière explicite puisque nous avons eu une compréhension approfondie des rouages internes du groupe ainsi que de ses entités. Enfin, le guide contient un rappel si l'interviewé a quelque chose à ajouter et un remerciement (le contenu des guides ne peut être présenté dans ce document à cause de son aspect explicite et confidentiel. Toutefois, ces guides et les transcriptions des interviews ont été vérifiés par notre directeur de recherche pour en assurer leur qualité).

Chaque acteur a reçu son guide d'interview une semaine avant le rendez-vous. Nous avons opté pour cette méthode, car les interviews explorent les thèmes selon trois dimensions temporaires : le passé qui s'échelonne jusqu'à la fin de 1979, le présent et l'avenir du groupe. Ce choix exige une préparation à la séance de l'interview. Dans ce contexte, 51 informants ont été rencontrés à partir du 1^{er} février jusqu'à la fin de mai 2007 (à l'exception d'une interview qui a été effectuée le 1^{er} novembre 2006 avec le PVP des projets spéciaux, car ce dernier a atteint l'âge de la retraite à la fin du mois de novembre. Ce dirigeant représente une source de données inestimable pour cette recherche, c'est un vétéran qui possède des connaissances approfondies sur l'ensemble du groupe financier).

La durée des interviews a varié de 35 minutes à trois heures. Cette variété dépendait du niveau de participation des interviewés aux périodes de stabilité et de transformation vécues par ce groupe, de leur expérience au sein du groupe financier et de leur capacité de vulgarisation. Le tableau suivant synthétise les principales fonctions des informants interviewés et la durée de chaque interview.

Tableau 12 : La liste des acteurs formellement interviewés

Interview par fonction	Durée
1. Président du conseil d'Administration	1h00
Membres du Comité de Direction	
2. Chef de l'Exploitation et prochain Président et Chef de la Direction (membre du conseil d'administration)	0h45
3. PVP : Particuliers et Gestion de Patrimoine	1h00
4. PVP : Entreprises	1h00
5. PVP et Coprésident Marchés Financiers et Courtage	1h00
6. PVP : Finance, Technologie d'Information et Affaires Corporatives	0h45
7. PVP : Projets Spéciaux (exceptionnellement cette interviewe a eu lieu le 1 ^{er} novembre 2006, parce que ce membre du comité de la direction atteint l'âge de la retraite et devrait quitter le groupe durant ce mois)	2h35
8. PVP : Ressources Humaines	2h35
9. PVP : Gestion des Risques	1h58
Services aux Particuliers et Gestion de Patrimoine	
10. PVP : Vente et service aux particuliers	1h30
11. PVP : Fonds mutuels	1h09
12. PVP : Solutions Financières aux Particuliers	1h32
13. PVP : Assurances	1h04
14. Président et Chef de la direction de la filiale de gestion de portefeuille	1h32
15. Président de la filiale de fiducie	1h38
16. VP : Courtage Direct	0h52
17. VP : Administration et Finances, Fonds mutuels	1h18
18. VP : Réseaux Alternatifs (Partenariats)	1h00
19. VP : Solutions Placement et Crédit	1h10
20. VP : Solutions de Paiement Électronique	0h56
21. VP : Gestion Personnalisée	1h41
22. VP : Réseaux Spécialisés	1h38
23. VP : Stratégie de Vente et Service	1h31
24. VP : Service Bancaire Privé	1h06
25. VP : Réseaux Régionaux des Succursales (4 acteurs)	3h00
Services aux Entreprises	
26. PVP : Services aux Entreprises	1h36
27. VP : Solutions d'Affaires	1h34
28. VP : Petites et Moyennes Entreprises	0h57
29. VP : International	1h50
30. VP : Groupe Spécialisé	1h30
31. VP : Réseaux Régionaux d'Entreprises (3 acteurs)	3h00
Marchés financiers, Trésorerie, Grandes Entreprises et Réseau de Courtiers	
32. PVP : Trésorerie (interview de groupe)	
33. VPE : Revenu Fixe (interview de groupe)	2h09
34. VP : Économiste en chef et Stratégie (interview de groupe)	
35. VPE : Administration (par téléphone)	1h00
Gestion des Risques	
36. PVP : Gestion des Risques Opérationnels et de Marché	1h23
37. VP : Accord de Bâle et Analyse des Risques	0h56
Finance, Technologie d'Information et Affaires Corporatives	
38. PVP : Technologie de l'information	1h22
39. PVP : Vérification Interne	1h07
40. VP : Finances	3h00
41. VP : Marketing	1h58
42. VP : Secrétariat corporatif	0h50
43. VP : Affaires Générales	2h26
Ressources Humaines et Opérations	
44. VP : Ressources humaines	1h17
45. VP : Centre de Relation Client	1h47
46. VP : Centre de Performance Organisationnelle	0h35
La durée approximative totale des interviews	63 h 04

Ce tableau montre que nous n'avons pas pu interviewer formellement le président et chef de la direction du groupe à cause de la situation de passation du pouvoir, mais il a délégué le chef de l'exploitation et prochain président et chef de la direction pour le faire :

Pour votre information, le tout [mon dossier] a été référé à M. xxx, Chef de l'exploitation. M. xxx prendra la relève de M. xxx à titre de Président et Chef de la direction à compter du juin prochain. Pour tout suivi, veuillez communiquer avec Madame xxx, son assistante. (Courriel de l'assistante du président partant)

De plus, il a encouragé les membres du comité de la direction à participer activement aux interviews et à inviter leurs subordonnés à participer de sorte que nous avons eu un accès presque illimité à tous les membres du comité de direction, qui ont démontré un soutien illimité à toutes nos demandes informationnelles, et avec qui nous avons eu plusieurs rencontres informelles. Ils nous ont accordé du temps plus que nous ne l'avions espéré et ont offert des réponses pertinentes et des explications détaillées. De plus, cette situation de passation du pouvoir s'est avérée très fructueuse pour le déroulement des interviews, car durant ces dernières les participants ont exprimé leur point de vue clairement et sans aucune crainte puisqu'ils savaient que des changements imminents allaient toucher le sommet stratégique.

3.2.4.4.2.2. L'analyse des données

L'analyse des données a pour objectif d'identifier et d'explorer les périodes de stabilité et de transformation des configurations stratégiques et de comprendre leurs dynamiques ainsi que les pratiques organisationnelles durant ces périodes. Dans ce contexte, Miller et Whitney (1999) affirment que : « configurations are not built like building, with rational, step-by-step plans. Instead, most of them arise from an admixture of chance, insight, inspiration, and trial and error » (p. 7). L'identification des configurations stratégiques devrait donc suivre une démarche rigoureuse, en incluant les acteurs au sommet stratégique et l'ensemble des entités organisationnelles, ce qui nous permet de déceler leurs idées et leurs valeurs (Greenwood et Hinings, 1993 ; Barley et Tolbert, 1997). Pour ce faire, les données documentaires collectées et les résultats obtenus du moment antérieur ont été mobilisés et enrichis par les données

documentaires collectées durant ce moment et en effectuant la transcription des 51 interviews. Nous avons profité de cette opération intense et audacieuse pour nous familiariser avec les données et pour mieux les comprendre en effectuant plusieurs lectures de leur contenu pour en saisir les significations. En même temps, les données ont été condensées et regroupées selon les catégories définies dans les guides d'interviews (Miles et Huberman, 1994 ; Barley et Tolbert, 1997). Cela a permis d'identifier les significations au sein du sommet stratégique et de chaque entité organisationnelle en enlevant celles qui sont convergentes et divergentes. En effet, nous avons appliqué la stratégie narrative pour décrire ces significations sous forme de patterns de configurations stratégiques pendant les périodes de stabilité et de transformation. Ces patterns ont été confrontés à ceux de l'analyse des données documentaires, qui ont été condensées et catégorisées de la même manière que les transcriptions des interviews. Par la suite, ces patterns ont été représentés graphiquement en utilisant la stratégie des représentations graphiques permettant ainsi d'enrichir le cadre conceptuel de la recherche.

La deuxième étape consiste à comprendre les dynamiques des configurations stratégiques en se basant sur les décompositions temporaires produites pendant le premier moment et qui ont été raffinées à la suite des interviews. De plus, les formes de pratiques organisationnelles définies dans le cadre conceptuel pendant la formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques ont été explorées en utilisant toutes les données produites jusqu'à présent. Dans ce contexte, les formes de pratiques organisationnelles ont été considérées comme des thèmes permettant la découverte des dynamiques internes du groupe financier. C'est par celles-ci que la vision de la configuration stratégique a été communiquée et diffusée à travers les entités organisationnelles. Pour comprendre ces dynamiques, nous avons appréhendé les formes de pratiques organisationnelles en mettant l'accent sur les interactions entre les entités organisationnelles horizontalement, verticalement et transversalement (Barley, 1990 ; Barley et Tolbert, 1997). Par la suite, les configurations stratégiques ainsi que leurs dynamiques ont été représentées visuellement, permettant d'apporter des réponses préliminaires aux questions de la recherche.

3.2.4.4.2.3. Un aperçu des résultats préliminaires du deuxième moment

Les résultats de cette analyse soutiennent ceux du premier moment en affirmant que le groupe financier a expérimenté une période de stabilité et deux périodes de transformation entre 1979 et 2007. La période de stabilité est relativement courte ; elle s'est échelonnée de 1984 à 1989 alors que les périodes de transformation ont débuté dès la fusion des deux banques fondatrices à la fin de 1979. La première période de transformation s'est échelonnée de la fin de 1979 à 1984, alors que la deuxième est initiée localement dans les entités organisationnelles dès 1989 et elle continuait après notre départ à la fin de 2007. De ces périodes de stabilité et de transformation, nous avons identifié deux configurations stratégiques. La première configuration dont les idées initiales ont commencé à émerger dès la fusion des deux banques fondatrices. Elle a pris forme à partir de 1984 indiquant la fin de la transformation. La deuxième a pris beaucoup de temps avant de prendre forme. Les idées initiales de cette configuration ont émergé dès la fin de 1986, elles ont été précisées en 1989 en communiquant la réorientation stratégique du groupe vers la *Vente croisée*, puis l'introduction du programme de référencements selon lequel la notion de la vente croisée est remplacée par celle du *Carrefour financier* en 1996, qui montre le commencement et la généralisation de l'intégration des composantes du groupe, mais cette tentative a connu une stagnation jusqu'à l'entrée du nouveau leader en fonction en 2007. Celui-ci a initié une tentative en se basant sur une nouvelle vision : *Un client, une banque*. Ce nom est devenu la référence au sein du groupe financier par la suite.

Après l'identification des périodes de stabilité, de transformation et des configurations stratégiques ainsi que des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles ces configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment, nous avons décidé de retourner à une sélection d'acteurs pour les vérifier et les raffiner, surtout que le groupe a connu au début de juin 2007 une succession de leaders. C'était une opportunité pour vérifier si la configuration stratégique en court de diffusion sera complétée ou sera remplacée par une autre. Pour ce faire, il fallait opérer une sélection d'acteurs qui sont les mieux placés pour faire cette vérification.

3.2.4.4.2.4. La sélection des acteurs

Au début du mois de juin 2007, le nouveau président et chef de la direction est entré en fonction avec une nouvelle équipe qui a connu peu de modifications ; un seul nouveau membre a joint le bureau du président alors que deux autres ont quitté. Toutefois, ce changement au sommet stratégique a provoqué une réorganisation structurelle en regroupant plusieurs entités organisationnelles, tels que les services aux particuliers et aux entreprises ; la finance, la comptabilité, la fiscalité, la gestion des risques et trésorerie ; les ressources humaines et les affaires corporatives et enfin, la technologie de l'information, l'intelligence d'affaires et la performance organisationnelle. Ces changements structurels ont été effectués pour s'adapter à l'orientation stratégique qui a placé le client au centre des activités de toutes les entités du groupe financier. Nous avons profité de ce changement pour vérifier si la transformation de la configuration stratégique en cours continue ou si un nouvel embryon de configuration stratégique a été adopté pour l'avenir du groupe. Nous devons donc choisir des acteurs ayant participé à la réflexion stratégique initiée dès la nomination du nouveau président. Ils devaient être des supporteurs ou non des nouvelles pratiques au niveau de sommet stratégique et des entités organisationnelles. Ces acteurs devaient également avoir des connaissances sur les anciennes et les nouvelles orientations stratégiques (Glick *et al.* 1990).

Plusieurs acteurs seront interviewés pour la deuxième fois à cause de leur implication dans le processus de transformation des configurations stratégiques qui a débuté dès la fin des années 1980 et a continué jusqu'à l'arrivée du nouveau président. Ce choix se base donc principalement sur l'utilité et la qualité du participant et non sur la quantité, car nous avons la liberté de sélectionner les acteurs que nous jugeons utiles à l'étude sans aucune restriction. Ce choix était guidé par la fonction que l'acteur occupait et qui nous permettait d'approfondir la compréhension des dynamiques et des formes de pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques.

Nous avons sélectionné 26 acteurs, notamment, le président du conseil d'administration, le président et chef de la direction, les membres du bureau du président (cinq membres) et 19

PVP et VP appartenant aux lignes d'affaires et aux secteurs du soutien. Ce sont eux qui exploitent les opportunités d'affaires, répondent aux pressions institutionnelles et effectuent le soutien qu'elles nécessitent. Cette liste d'acteurs nous permet d'explorer l'ensemble du groupe, en permettant de vérifier et d'enrichir les résultats obtenus dans les deux moments précédents. Cela permet d'approfondir notre compréhension des configurations stratégiques identifiées ainsi que leurs dynamiques et de les vérifier auprès de ceux qui possèdent une solide expérience dans le groupe financier.

3.2.4.4.3. L'enrichissement, la synthèse et la théorisation des résultats

Le troisième moment a débuté le 3 juillet 2007 jusqu'à l'atteinte d'une saturation théorique, une période durant laquelle nous avons raffiné notre conceptualisation théorique des dynamiques et des formes de pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Ce moment consistait donc à comparer les différentes dynamiques des deux configurations stratégiques identifiées au deuxième moment. En outre, chacune d'entre elles a été considérée jusqu'à présent comme un cas unique. Autrement dit, les résultats ont permis d'identifier deux cas du processus de transformation et de maintien des configurations stratégiques, ceux-ci sont encadrés dans l'histoire du groupe financier et clairement démontrés par les décompositions temporaires durant les deux moments antérieurs. Dans cet esprit, Miles et Huberman (1994) affirment que « [...] fundamental reason for cross-case analysis is to deepen understanding and explanation » (p. 173). L'objectif de ce moment est donc la synthèse et la théorisation des résultats. Pour ce faire, nous avons opté pour une comparaison entre ces deux cas, en utilisant à la fois la narration et la représentation graphique. La première étape est donc celle de la comparaison entre les deux configurations stratégiques en mobilisant les résultats obtenus des deux moments précédents (Barley et Tolbert, 1997). La deuxième étape consiste à comparer, d'une part, les dynamiques des phases de formation ou de transformation et de maintien des deux configurations stratégiques, et d'autre part, les formes de pratiques organisationnelles durant ces phases. Par la suite, nous avons élaboré une interprétation holistique et théorique des dynamiques des configurations stratégiques.

3.2.4.4.3.1. La collecte des données

Les données documentaires et les résultats obtenus pendant les deux moments antérieurs ont été utilisés comme sources documentaires en les ajoutant aux nouvelles données produites en temps réel et aux autres documents soumis par les acteurs durant les interviews. Ces dernières représentent la deuxième source de données. Elles ont été effectuées auprès de 24 acteurs et ont été retranscrites entièrement par nous-même. À ce stade, nous avons complété la base de données documentaire et narrative qui contient l'ensemble des données documentaires des trois moments et les transcriptions de toutes les interviews.

3.2.4.4.3.1.1. Les données documentaires

Les données condensées qui ont été produites pendant les deux premiers moments ont été enrichies par une collecte de documents en temps réel. En outre, nous avons continué à collecter des données provenant de l'Observateur, de l'Intranet et des rapports trimestriels corporatifs et sectoriels. Ces données documentaires décrivent principalement les nouvelles orientations stratégiques du groupe. Elles contiennent des entretiens avec le nouveau président et chef de la direction et avec ceux qui pilotent les orientations stratégiques.

3.2.4.4.3.1.2. La deuxième vague d'interviews

La deuxième vague d'interviews a été effectuée à partir du 3 juillet jusqu'à la fin de septembre 2007, immédiatement après la passation du pouvoir et en pleine crise de liquidité. Nous avons préparé des guides d'interviews semi-structurées « ad hoc ». En effet, ces guides sont façonnés autour des configurations stratégiques identifiées auparavant, des formes de pratiques organisationnelles, des dynamiques du processus de stabilité et de transformation et des pressions institutionnelles qui émergent suite à la passation du pouvoir et à la crise de liquidité et leurs impacts sur la configuration stratégique en cours d'institutionnalisation. Ces événements représentent une situation où n'importe quel chercheur souhaite vivre en temps réel. Ils permettent d'aller en profondeur pour comprendre l'agencement de différents aspects de la configuration stratégique. Barley et Tolbert (1997) sont d'avis que : « to fully explore

the extent and conditions of institutional change, it behooves researchers to compile evidence of institutional change or stability independent of the data from which scripts are derived » (p. 109). Ces guides d'interviews ont donc été élaborés d'une manière qui tient compte de la situation actuelle du sommet stratégique et des entités organisationnelles, ce qui signifie que chaque guide d'interview a été adapté à la situation de chaque acteur.

Pendant les interviews, nous avons vérifié les résultats obtenus avec une dizaine de participants qui faisaient partie du bureau de la présidence et des responsables des entités organisationnelles. Au début de chaque rencontre, nous avons réservé entre 10 et 20 minutes pour présenter et discuter des périodes de stabilité et de transformation et des configurations stratégiques en recueillant les rétrospectives des participants. La durée des interviews a varié de 30 minutes à 2 heures 30 minutes. Cette différence dépendait du niveau de participation des interviewés à l'orientation stratégique et de leur capacité de vulgarisation. Le tableau suivant synthétise les fonctions des acteurs interviewés ainsi que la durée des interviews.

Tableau-13 : Les fonctions des acteurs formellement interviewés

Interview par fonction		Durée
Membres du bureau du président		
1.	PVE et Chef de l'Exploitation, Particuliers et Entreprises	1h30
2.	PVP et Copräsident Marchés Financiers et Courtage	1h35
3.	PVP : Technologie, Intelligence d'Affaires et Performance Organisationnelle	1h00
4.	PVP : Ressources Humaines	1h40
5.	PVE : Gestion des Risques, Finance et Trésorerie	1h45
Réseaux de particuliers et d'entreprises et gestions de patrimoine		
6.	PVP : International et Marketing	1h30
7.	PVP : Fonds mutuels	0h45
8.	PVP : Solutions Financières et Opérations	1h00
9.	PVP : Assurances	1h00
10.	PVP : Gestion de patrimoine	2h30
11.	VP : Solutions Placement et Crédit	1h30
12.	VP : Stratégie de Vente et Service	1h40
13.	VP : Marketing	1h30
14.	VP : Solutions d'Affaires	1h00
Marchés financiers, Grandes Entreprises et Courtages		
15.	VPE : Revenu Fixe	1h00
16.	VPE : Financement des Sociétés	0h30
17.	VPE : Service aux Particuliers	1h00
18.	VPE : Gestion de Patrimoine	1h05
19.	VPE : Partenariats	1h00

Finance, Gestion des Risques et Trésorerie		
20.	PVP : Direction Financière	0h35
21.	PVP : Gestion de Risques	0h40
22.	VP : Gestion de Risques aux particuliers	1h00
Technologie, Intelligence d’Affaires et Performance Organisationnelle		
23.	PVP : Technologie de l’information	1h00
24.	VP : Intelligence d’Affaires	1h00
La durée approximative totale d’interviews		30 h 18

Ce tableau montre que nous n’avons pu interviewer ni le président du conseil d’administration ni le président et chef de la direction, les deux ayant décliné l’invitation de participer à une deuxième interview, bien qu’ils aient affirmé, dans la première interview, qu’ils en acceptaient une seconde. La secrétaire du président de conseil d’administration nous a informé que ce dernier ne serait pas disponible pour une deuxième interview à cause d’empêchements personnels. En ce qui concerne le président et chef de la direction, nous avons tenté à plusieurs reprises d’obtenir un rendez-vous, mais sans aucun succès, surtout durant la crise de liquidité qui avait paralysé l’ensemble du système financier mondial.

3.2.4.4.3.2. L’analyse des données

L’analyse des données a pour objectif de comparer les dynamiques des configurations stratégiques validées auprès d’une dizaine d’acteurs en se basant sur les décompositions temporaires. Autrement dit, il s’agit d’une analyse intra-décompositions temporaires où chaque décomposition est structurée en trois phases : formation, maintien et transformation d’une configuration stratégique. Dans ce contexte, nous avons transcrit les interviews, puis nous avons appliqué les mêmes démarches décrites aux moments antérieurs de condensation et de décodage des données documentaires et narratives. Ainsi, un processus d’analyse approfondie se déclenchait en tenant compte de toutes les données collectées. Cette analyse a permis une compréhension holistique de chaque configuration stratégique ainsi que de ses dynamiques, qui ont été organisées selon les décompositions temporaires identifiées auparavant. Chacune d’elles contient une configuration stratégique et une période de transformation. Une comparaison entre les configurations stratégiques a donc été effectuée en se basant sur leurs constituants. Cela a permis de mieux comprendre les dynamiques internes

de la configuration stratégique. De plus, les phases ont été comparées entre elles afin de faire ressortir les ressemblances et les divergences en ce qui a trait aux formes de pratiques organisationnelles. De ces comparaisons a résulté un pattern processuel des dynamiques des configurations stratégiques : une conceptualisation intelligible, diachronique et dialectique des dynamiques et des formes de pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

3.2.4.4.3. La vérification des résultats auprès d'une sélection d'acteurs

Nous avons effectué la vérification des résultats à trois reprises. La première vérification a été faite pendant le troisième moment de la collecte et de l'analyse des données. Nous avons identifié dix acteurs pour participer à cette vérification. Le choix de ces participants est guidé par leur longue expérience et par leur engagement et participation dans les configurations stratégiques identifiées. À titre d'exemple, le chef de l'exploitation, particuliers et entreprises possède 30 ans d'expérience dans plusieurs postes, dont plus de la moitié dans des postes de direction. Le coprésident, marchés financiers, financement institutionnel et courtage possède 25 ans d'expérience, le PVP, gestion de patrimoine possède plus de 30 ans d'expérience, ce qui lui a permis de rester temporairement à la tête de gestion du patrimoine même après qu'il ait atteint l'âge de la retraite et la PVP, ressources humaines a occupé ce poste pendant 14 ans. Au début de chaque interview, nous avons réservé 20 minutes pour présenter et expliquer les différentes périodes de stabilité et de transformation ainsi que les configurations stratégiques identifiées. Cette vérification avait pour objectif de valider ses résultats auprès des acteurs. Nous avons enregistré les rétroactions des vérificateurs qui ont permis d'enrichir le cadre conceptuel de la recherche.

La deuxième vérification a été effectuée après la fin de la collecte des données et notre départ de la direction financière du groupe, auprès de deux membres du bureau du président qui faisaient partie de ceux qui ont participé à la première vérification (le chef de l'exploitation, particuliers et entreprises et le coprésident, marchés financiers, financement institutionnel et courtage). Nous avons présenté le cadre conceptuel final incluant les configurations stratégiques ainsi que leurs dynamiques. Cette vérification a confirmé que le groupe avait

effectué une mise à jour de la configuration stratégique en cours de formation pendant la gouverne du président et chef de direction partant et dont les porteurs étaient restés intacts, alors que le nouveau président et chef de la direction a exprimé clairement que les manœuvres qu'il a prises s'inscrivent dans la continuité.

La troisième vérification a été effectuée après 6 mois de la fin de la collecte des données lorsque nous avons atteint une saturation théorique. Nous avons rencontré le coprésident, marchés financiers et gestion de patrimoine pour discuter des résultats finaux. En outre, nous avons présenté et expliqué le cadre conceptuel des dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Celui-ci a fourni une rétroaction pertinente et utile à l'amélioration de la conceptualisation théorique.

3.2.4.4.3.4. Un aperçu des résultats de cette recherche

Le résultat ultime de cette recherche est une théorie intermédiaire des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Cette théorie est processuelle et contextuelle. Elle a été développée suite à l'exploration des périodes de stabilité et de transformation pendant lesquelles deux configurations stratégiques ont été identifiées tout au long de l'histoire du groupe financier étudié. De plus, les pratiques organisationnelles ont été mises à contribution pour approfondir et enrichir cette théorie, qui se présente comme une innovation des approches du changement des configurations proposées par Tushman et Romanelli, en 1985, Hinings et Greenwood, en 1988 et Mintzberg *et al.*, en 1998. Cette théorie constitue une réponse aux questions de la recherche, plus particulièrement à celle qui tente de comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment.

Ces résultats seront présentés en détail et discutés dans les trois prochains chapitres. Nous avons présenté dans le quatrième chapitre, l'évolution du groupe financier entre 1979 et 2007, en mettant l'accent sur le contexte environnemental, les crises des performances organisationnelles et les successions des leaders. Ces différentes interprétations narratives

nous ont permis d'identifier trois périodes de stabilité et de transformation ainsi que deux configurations stratégiques, celles-ci sont décrites dans ce même chapitre, alors que les dynamiques et les pratiques organisationnelles durant le processus de formation, de maintien et de transformation sont présentées et argumenté dans le cinquième chapitre. Cela nous a permis de consacrer le sixième chapitre à la discussion et à la théorisation des résultats empiriques, et aux contributions, aux limites et aux avenues de la recherche.

La conceptualisation des dynamiques et de pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment a résulté d'une démarche méthodologique pluraliste et rigoureuse qui répondait aux critères de crédibilité et de transférabilité des connaissances produites. Celles-ci seront explorées dans la section suivante.

3.2.4.4.4. La crédibilité et la transférabilité des connaissances produites

Cette recherche est enracinée dans une approche contextuelle et processuelle qui représente une conceptualisation pluraliste entachée par les perceptions des acteurs du terrain et les jugements du chercheur. Cela signifie que l'évaluation de la rigueur des résultats obtenus est confiée à la communauté scientifique (Lincoln et Guba, 1985). Toutefois, ces résultats devraient démontrer un niveau élevé d'adéquation et de rigueur qui adhère à une approche où la représentation de la réalité est multiple. Ces résultats seront donc adéquats s'ils suffisent à expliquer et à maîtriser suffisamment et finement les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

Dans cette perspective, deux critères de scientificité ont été mis en application, notamment la crédibilité et la transférabilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985). Ils reposent sur la rigueur de la démarche suivie et sur la capacité du chercheur à l'expliquer en élaborant un protocole exhaustif et décrivant fidèlement le processus d'investigation et le cheminement suivi pendant la collecte et l'analyse des données, et la théorisation des résultats. En fait, la crédibilité fait référence à la représentation adéquate des multiples constructions possibles de

la réalité étudiée. Ainsi, nous avons appliqué plusieurs stratégies permettant d'assurer que les descriptions présentées reflètent adéquatement les observations sur le terrain.

Premièrement, nous avons eu recours à la logique de la triangulation des sources de données, à savoir les documents et les interviews. Cette multitude de sources permet l'enrichissement, le contrôle et la vérification des données ainsi que la validation des représentations. Plusieurs sources de données renforcent la crédibilité des observations empiriques et la richesse des données obtenues auprès de différents acteurs, en permettant une multiplicité d'interprétations des mêmes événements. Ces données ont été collectées et analysées pendant une longue période, jusqu'à l'atteinte d'une saturation théorique selon trois moments. En effet, la collecte et l'analyse ont été effectuées d'une manière évolutive. Cela a permis de mettre de côté une partie des données servant à la fois d'enrichissement des résultats et de validation ultérieure. De plus, notre présence sur le terrain durant un an et les interactions avec différents acteurs au sein du groupe nous ont permis de collecter et d'organiser plusieurs données jusqu'à l'atteinte d'une compréhension complète et détaillée des dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques.

Deuxièmement, nous avons vérifié les résultats préliminaires auprès de dix participants durant la deuxième vague d'interviews. Ces acteurs possèdent plusieurs années d'expérience leur permettant de revenir rétrospectivement aux années 1980 et 1990. Au début de chaque interview, nous avons présenté ces résultats aux interviewés en menant des discussions pertinentes. Ils ont montré une acceptation du contenu du cadre conceptuel, et ils se sont surtout reconnus dans les événements majeurs que ce groupe a vécus et qui sont décrits dans le cadre conceptuel, et ils ont offert des explications additionnelles. De plus, lorsque la collecte des données a été terminée et que le cadre conceptuel a été complété, nous avons rencontré deux membres du bureau de la présidence séparément pour discuter des résultats obtenus. Le choix de ces deux membres a été motivé par leur connaissance approfondie du développement stratégique des affaires bancaires. Ce sont eux, en collaboration avec le président et chef de la direction, qui prennent les décisions concernant les orientations stratégiques de n'importe quelle transformation majeure touchant l'ensemble du groupe financier. Durant ces deux rencontres, nous nous sommes assuré de l'exactitude des

décompositions temporaires décrivant les périodes de stabilité et de transformation connues par ce groupe et de la plausibilité des configurations stratégiques identifiées et décrites en détail. Enfin, nous avons obtenu une rencontre avec un membre du bureau de la présidence durant laquelle les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques ont été formées, maintenues et transformées ont été discutés et à la fin de laquelle ce membre a confirmé la logique de ces résultats, en les décrivant comme constituant le sens de l'histoire de son groupe financier.

Quant à la transférabilité, elle consiste à s'assurer que la recherche ne contient pas de biais, de sorte qu'un autre chercheur puisse faire les mêmes observations et obtenir les mêmes résultats. En ce sens, la plausibilité des observations est atteinte à travers la validation des acteurs, les rencontres avec les membres du bureau de la présidence qui sont responsables des entités du groupe financier et qui ont permis d'avoir des rétroactions sur les analyses historiques et le cadre conceptuel pendant leur développement. De plus, nous avons effectué une description riche et transparente des données ainsi que par leur processus d'analyse, qui permettra à la communauté scientifique de juger de l'applicabilité des résultats obtenus à d'autres contextes. Toutefois, nous avons élaboré un protocole exhaustif en décrivant fidèlement la démarche suivie pendant la recherche ; cela a permis de documenter les démarches méthodologiques, afin qu'un autre chercheur puisse suivre les étapes et utiliser les procédures documentées pour parvenir aux mêmes résultats.

Conclusion

Ce chapitre a exploré le cadre méthodologique dans lequel les fondements épistémologiques et ontologiques ont été expliqués et justifiés. Cela a orienté le choix de l'approche contextuelle, qualitative, rétrospective et en temps réel de la recherche en permettant la compréhension des dynamiques et de pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche est expliqué. Il permet l'exploration en profondeur des dynamiques et de l'évolution du processus dans lequel la formation, le maintien et la transformation de plusieurs configurations stratégiques se succèdent.

L'organisation est considérée comme une unité d'analyse qui nous a amené à choisir un groupe financier comme terrain de recherche.

Les procédures de la collecte et de l'analyse des données sont abordées en explorant les sources et la nature des données ainsi que les techniques de la collecte et de l'analyse. Deux sources de données se sont avérées utiles pour l'étude de ce processus. En outre, les documents historiques et en temps réel et les interviews sont utilisés d'une manière complémentaire pour cerner les dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Des analyses narratives, temporaires et visuelles approfondies ont permis d'identifier les événements et les incidents marquants. Ceux-ci ont constitué, en premier lieu, les entrants des interviews auprès des acteurs. Ces interviews ont permis de recueillir plus de données et ces dernières ont approfondi et enrichi la compréhension des dynamiques des configurations stratégiques.

Le tout a permis de bâtir une base de données décrivant l'histoire de ce groupe d'une manière précise en découvrant les périodes de stabilité et de transformation ainsi que les configurations stratégiques. Cela est rendu possible par l'application de plusieurs stratégies d'organisation et d'analyse des données. Enfin, les questions de crédibilité et de transférabilité des connaissances produites sont abordées en utilisant des stratégies assurant leur vérification.

CHAPITRE IV

LES CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES INSTITUÉES ENTRE 1979 ET 2007

Introduction

Ce chapitre se veut une réponse à l'interrogation suivante : Quelles sont les configurations stratégiques instituées par le groupe financier entre 1979 et 2007 ? Pour y arriver, ce chapitre est organisé en deux sections. Nous explorons et discutons, dans la première section, la chronologie de l'évolution du groupe financier entre 1979 et 2007. Ici, nous effectuons une description narrative détaillée de l'évolution du groupe financier, en mettant l'accent sur les événements du changement transformationnel perçus, sur les crises de performance organisationnelle perçues, sur les successions des leaders du groupe financier, ainsi que leurs impacts sur le groupe financier. Ces événements seront conjugués pour élaborer un portrait complet de la chronologie d'évolution du groupe financier à partir duquel nous effectuons une décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de transformation. Celles-ci seront organisées sous forme chronologique des réponses optées par le groupe financier décrivant ainsi les périodes durant lesquelles le groupe financier se trouve, soit en changement transformationnel, soit en relative stabilité.

À partir de ces périodes de relative stabilité et de changement transformationnel, nous tentons dans la deuxième section, d'identifier et de décrire les configurations stratégiques instituées par le groupe financier. En effet, la période de relative stabilité nous renseigne sur l'existence d'une configuration stratégique instituée, alors que la période de changement transformationnel nous informe sur une tentative de passage d'une configuration stratégique à une autre. Chaque configuration stratégique sera appréhendée en fonction de ses porteurs, tels le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation. En guise de conclusion, une synthèse des différents faits empiriques de ce chapitre sera exposée.

4.1. La chronologie de l'évolution du groupe financier et de son contexte institutionnel

Dans cette section, nous étudions la chronologie de l'évolution du groupe financier en tenant compte en premier de son contexte institutionnel, avant de mettre l'accent sur son contexte interne. Une telle analyse nous permet de comprendre les événements transformateurs perçus au niveau du contexte institutionnel et au niveau interne du groupe financier. Ce choix permet d'effectuer une décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de changement transformationnel qui seront utilisées comme la base sur laquelle nous articulerons nos arguments, afin d'identifier les configurations stratégiques.

4.1.1. Les déclencheurs d'événements transformateurs

L'approche néo-institutionnelle renouvelée a identifié plusieurs déterminants qui sont reconnus comme des déclencheurs d'événements transformateurs, notamment le contexte institutionnel, la crise de la performance organisationnelle et l'ambition et l'intérêt de leader (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Ces événements constituent la source des opportunités ou des contraintes forçant éventuellement le groupe financier à entamer un changement transformationnel (Oliver, 1992 ; Dacin et Dacin, 2008). Toutefois, pour qu'un tel changement transformationnel s'initie, il faut que les contraintes et les opportunités naissant de ces événements soient perçues par les leaders au sein du groupe financier, de façon qu'ils s'engagent dans la recherche et le développement d'une nouvelle alternative en laquelle ils tentent de transformer leur groupe financier (Kraatz et Moore, 2002 ; Seo et Creed, 2002 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Suivant ce courant de pensée, nous avons recensé, dans le tableau qui suivra, les événements transformateurs, leurs impacts sur le groupe financier et les réponses de celui-ci.

Tableau 14 : Les changements transformationnels perçus et les réponses du groupe

Changements perçus	Réponses du groupe financier
---1979 : Crise de performance des deux banques fondatrices <ul style="list-style-type: none"> • Fusion des deux banques fondatrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation des activités traditionnelles et expansion des activités de grands volumes
1980 : Changement réglementaire <ul style="list-style-type: none"> • Permission aux banques à charte de créer des filiales spécialisées • Permission aux banques étrangères de créer des filiales bancaires au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation des filiales déjà existantes
1981-1982 : Récession économique et crise de performance <ul style="list-style-type: none"> • Perte de 8,4 millions qui provient des activités traditionnelles du groupe financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas des réponses particulières, puisque ces activités se transforment pendant cette période
1983 : Changement technologique <ul style="list-style-type: none"> • Introduction des guichets automatiques • Introduction des machines à caisse • Liaison électronique des succursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation progressive des guichets automatiques, des caisses et des connexions intrasuccursales et entre les succursales et le siège social
1987 : Crise de performance <ul style="list-style-type: none"> • Perte de 87 millions de dollars, elle provient des prêts internationaux aux pays en voie de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Désinvestissement dans les activités de prêts aux pays en voie de développement et vente d'une part importante du portefeuille existant
---- : Changement réglementaire <ul style="list-style-type: none"> • Permission aux banques à charte, aux sociétés de fiducie et de prêts hypothécaires et aux compagnies d'assurances d'entrer dans le domaine du courtage 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une filiale de courtage à escompte • Introduction de l'approche de la vente croisée • Acquisition d'une part de 73 % d'une maison de courtage en 1988, et acquisition d'une autre maison de courtage en 1989
1989 : Succession du 1^{er} président et chef de la direction <ul style="list-style-type: none"> • Séparation du pouvoir entre le conseil et le comité de la direction • Chef des opérations est relégué au poste de président et chef de la direction • Abolition du poste de président et chef des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation structurelle du groupe financier • Réorganisation du réseau de succursales • Création d'une filiale spécialisée en gestion de portefeuille en 1990 • Acquisition d'une filiale spécialisée en services aux PME en 1990
1992-2001 : Récession économique et crise de performance (1991-1992) <ul style="list-style-type: none"> • Perte de 570 millions qui provient des services aux grandes entreprises, particulièrement de l'immobilier 	<ul style="list-style-type: none"> • Désinvestissement dans l'immobilier • Arrêt de toute expansion en Ontario et concentration des activités sur le marché principal, le Québec • Régionalisation du réseau de succursales et des centres commerciaux au Québec

<p>----- : Changements réglementaire, social et technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permission aux banques à charte d'entrer le domaine d'activités de fiducie et d'élargir sa gamme de produits d'assurances • Naissance de la gestion du patrimoine • Internet comme canal de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction du système d'information centralisée, le FCC • Initiation du programme d'amélioration continu, le PAC • Initiation du programme de professionnalisation du personnel • Nomination d'un nouveau président et chef des opérations • Réorganisation structurelle • Changement de culture de gestion des risques
<p>2002-2004 : Succession du 2^e président du conseil et chef de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparation du pouvoir entre le conseil et le comité de la direction • Président de la banque de détail et chef de l'exploitation est relégué au poste de président et chef de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition d'une société de fiducie et de prêts hypothécaires • Création d'une filiale d'assurance en partenariat avec des assureurs en 1996 • Introduction du programme de référencement en 1996 • Initiation d'un projet de produits bancaires dans Internet • Impartition de la technologie à des partenaires • Expansion par acquisition d'une maison de courtage ontarienne en 1999
<p>2005 : Changement réglementaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des mécanismes de contrôle (Accord de Bâle II, Imagerie des chèques et Normes Sarbanes-Oxley) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation structurelle • Initiation d'un programme de transformation opérationnelle en 2004 • Initiation d'un chantier d'expansion d'assurances en 2004 • Initiation d'un chantier d'expansion hors Québec en 2004 • Initiation d'un chantier d'épargne en 2004
<p>2007 : Succession du 3^e président et chef de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef de l'exploitation est relégué au poste de président et chef de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation progressive de ces mécanismes de contrôle • Réorganisation structurelle • Réinitiation du système de Fichier Central Client (1990) en le changeant par intelligence d'affaire et segmentation des clients • Réinitialisation du chantier d'expansion hors Québec • Réinitiation du chantier d'épargnes

Après avoir identifié les changements perçus par le groupe financier entre 1979 et 2007, nous effectuons, ci-après, une analyse narrative détaillant ces changements, leurs causes et leurs impacts sur le groupe financier.

4.1.1.1. Les changements institutionnels perçus et leurs impacts sur le groupe financier

À partir de la fin des années 1970, un processus d'internationalisation, de désintermédiation et de déréglementation s'est initié, changeant profondément le secteur des services financiers au Canada. Ces événements transformateurs ont changé le rôle essentiel des banques commerciales en entamant une vague d'acquisitions leur permettant de diversifier leurs activités. Ce mouvement d'acquisition a permis aux banques commerciales d'absorber les plus importantes maisons de courtage, après que les marchés financiers eurent subi une chute brutale en 1987, et les compagnies fiduciaires qui se trouvaient à leur tour en difficulté financière au début des années 1990, suite à la crise de l'immobilier. Ce mouvement de diversification des activités des banques commerciales est complété par le développement des filiales d'assurances durant la même période. Il s'agit d'une période au cours de laquelle les piliers du secteur des services financiers ont presque disparu cédant leur place à des groupes financiers diversifiés et intégrés, comme le groupe financier étudié ; ce sujet a été élaboré davantage à l'annexe II.

Durant la même période, le Canada a connu deux récessions économiques importantes qui ont eu un impact sur le groupe, en faisant réfléchir les leaders sur leurs choix stratégiques concernant la diversification géographique, alors qu'au niveau social, le vieillissement de la population a constitué le changement le plus notable qui a forcé le groupe à adapter ses produits et services pour qu'il puisse suivre l'évolution de la courbe démographique. En ce qui concerne la dimension technologique, les innovations ont évolué de façon constante, ce qui a permis au groupe de diversifier ses canaux de distribution et de développer des systèmes intelligents facilitant la compréhension des besoins des clients. La conjugaison de tous ces changements a créé des pressions sur le groupe, suite auxquelles les leaders ont

effectué, soit des ajustements, soit des transformations en fonction de leurs priorités stratégiques.

4.1.1.1.1. Les changements économiques perçus

Le groupe financier a fait face à deux récessions économiques au début des années 1980 et 1990. Les impacts de ces deux récessions sont décrits par le président et chef de la direction :

Le dernier exercice a été marqué par la situation économique de loin la plus difficile de tout l'après-guerre. Les entreprises ont reporté, en fonction d'une production limitée, la plupart de leurs projets d'expansion ; les gouvernements étaient privés de marge de manœuvre. Les particuliers ont jugé plus prudent d'épargner que d'acheter. Les prévisions économiques de l'automne 1981 suggéraient pour la plupart une reprise vers le printemps ou l'été 1982. Elles avaient sous-estimé l'ampleur de la récession (Epdsec).

Les conditions économiques n'ont guère été favorables au cours de la dernière année financière. La récession, commencée au début de 1990, laisse encore des séquelles, surtout en raison de l'endettement des consommateurs, des entreprises et des gouvernements. Cette conjoncture a eu deux conséquences : le ralentissement de la demande de crédit a accru la concurrence entre les institutions financières et les pertes sur prêts se sont alourdies (Epdsec).

En effet, dès la naissance du groupe financier, le Canada et plus particulièrement le Québec, qui est le marché principal du groupe, ont connu une récession économique profonde. Les taux de chômage et d'intérêt ont augmenté plus rapidement que prévu, en mettant davantage de pression sur les consommateurs. Ceux-ci ont réduit leurs dépenses de façon importante, et il y a eu ainsi moins de demandes d'emprunts personnels. Ceux qui voulaient acheter une résidence ont décidé de remettre ce projet à plus tard, ce qui signifie aussi moins de demandes sur les emprunts hypothécaires. Du côté des entreprises, la plupart d'entre elles ont décidé de reporter leurs projets de développement et de réduire leur rythme de production, ce qui a entraîné une vague de licenciements assez importante qui a alimenté, à son tour, les craintes des consommateurs en choisissant d'économiser davantage au lieu de dépenser. Par conséquent, plusieurs entreprises ont dû cesser leur production temporairement, alors que d'autres ont été obligées de se mettre sous la protection de la Loi des arrangements avec les créanciers. Ce cycle infernal a eu un impact double sur le groupe financier. D'une part, les

demandes d'emprunts ont diminué, et d'autre part, les défauts de remboursement d'emprunts ont augmenté. Par conséquent, la performance du groupe a écopé dans les deux cas : un manque de revenus et une perte sur les emprunts octroyés.

La récession du début des années 1980 s'est produite pendant que le groupe financier se transformait, une transformation intégrative des composantes des deux banques fusionnées qui a nuancé les effets de la récession sur le groupe. Celui-ci a enregistré une perte de 9,2 millions de dollars en 1982. Ce résultat modéré a été obtenu à cause de la diversification géographique des activités du groupe. Les activités internationales ont amorti les effets de la récession sur son résultat global. Les revenus provenant de ces activités ont été positifs, ce qui a balancé les pertes en lien avec les activités canadiennes. Durant les deux derniers trimestres de 1981 et les deux premiers trimestres de 1982, les activités internationales ont présenté des revenus cumulatifs de 70,2 millions de dollars, alors que les activités canadiennes ont accumulé des pertes de 58,2 millions de dollars. Celles-ci ont été redressées dès 1983, une année durant laquelle les activités canadiennes ont renoué avec la rentabilité.

L'impact de cette récession est observable sur l'actif du groupe. Celui-ci a subi une décroissance de 5 %, passant de 19,8 milliards à la fin de l'exercice 1981, à 18,8 milliards à la fin de 1982, alors que la valeur de l'action du groupe a connu une fluctuation importante. Elle est passée de 7,5 dollars au début de 1981 à 3,63 dollars à la fin de l'année. Par la suite, elle a été redressée progressivement en atteignant 7,5 dollars au début de 1985. Cependant, la diversification géographique a fait en sorte qu'il n'y a pas eu d'impact ni sur l'allure ni sur la forme de la transformation en cours. Au contraire, cette situation économique difficile a été utilisée par les leaders du groupe pour accélérer le rythme de la transformation, dont les éléments tangibles ont été complétés durant cette même année.

Si la récession du début des années 1980 n'avait qu'un impact proportionnel sur l'évolution du groupe financier, celle du début des années 1990 a eu des répercussions importantes sur le groupe financier en mettant en question ses choix stratégiques. C'est ainsi que la décrit le président et chef de la direction du groupe :

La situation économique détériorée dans l'ensemble des pays industrialisés et le climat général de désinflation résultant du resserrement des politiques monétaires ont durement touché le secteur immobilier partout dans le monde. Il s'en est suivi des pertes considérables pour toutes les banques œuvrant dans ce secteur, et [le groupe financier] n'y a pas échappé. Aussi, l'immobilier est directement ou indirectement responsable de 396 des 570 millions de dollars de provisions pour pertes enregistrées en 1992 (Epdsec).

Cette récession a eu un impact sur le portefeuille de prêts et des pertes importantes ont été enregistrées sur les prêts aux grandes entreprises. Le groupe a commencé à enregistrer des pertes dès 1990, mais la perte la plus importante a été déclarée en 1992, une perte de 570 millions de dollars qui ont réduit le bénéfice net du groupe à un million de dollars, tel que l'affirme le président du conseil et chef de la direction : « les pertes liées à l'immobilier expliquent à elles seules le faible revenu net de un million de dollars en 1992 » (Epdsec).

4.1.1.1.2. Les changements réglementaires perçus

L'environnement réglementaire, qui encadre les activités du groupe financier, est perçu selon deux dimensions internationale et nationale. Elles ont connu plusieurs modifications entre 1979 et 2007. En fait, il y a eu deux changements réglementaires au niveau international qui ont eu des impacts sur la structure des fonds propres et sur la qualité de l'information financière du groupe financier, et trois changements réglementaires au niveau national qui ont imposé des modifications persistantes, tant au niveau de la structure organisationnelle du groupe financier, en introduisant la notion de filiation, en 1980, qu'au niveau du domaine d'activités, en permettant au groupe financier d'entrer sur les segments du courtage, en 1987, et de fiducie, et l'expansion des activités d'assurances, en 1992.

Dans ce contexte, le changement de 1980 comprend principalement deux volets. Le premier concerne les banques canadiennes qui ont vu accorder la permission de créer des filiales œuvrant dans différents domaines d'activité, tel l'affacturage, le crédit-bail et le prêt hypothécaire. Dans ce contexte, les filiales de prêts hypothécaires ont été autorisées à collecter les dépôts par l'intermédiaire du réseau de succursales et ne seront pas inclus dans le calcul de réserves obligatoires du groupe, un ajustement réglementaire pour traiter les

banques sur le même pied d'égalité que les sociétés de fiducie et de prêts hypothécaires. Ce changement n'a pas eu un impact important sur les activités du groupe financier puisqu'il a hérité ce type des filiales des deux banques fondatrices. Le groupe a donc effectué un changement de statut juridique de ses filiales et des ajustements comptables sur son bilan qui ont libéré des fonds additionnels.

Le deuxième volet est le statut des banques étrangères au Canada, qui avaient opéré jusqu'en 1980 sous la forme de sociétés non bancaires affiliées dans des activités limitées et régies par la réglementation provinciale. À partir de 1980, les banques étrangères étaient autorisées à créer des filiales bancaires au Canada, mais sous plusieurs conditions en faveur des banques canadiennes. Ces filiales sont régies par la Loi sur les banques, elles peuvent opérer dans l'ensemble de domaine d'activités bancaires en augmentant davantage la concurrence dans laquelle le groupe financier est vu comme une cible à cause de sa domination du marché québécois. L'enracinement du groupe dans ce marché et la situation politique entre le Québec et le Canada ont joué en sa faveur. Ces deux facteurs ont été utilisés comme outil concurrentiel pour faire face aux tentatives des concurrents qui essayaient d'envahir ce marché. Toutefois, ces facteurs n'ont pas pu protéger le groupe d'une concurrence ardue livrée par son rival principal au Québec, Desjardins. Celui-ci possède les mêmes faveurs que le groupe et est plus intégré dans les régions rurales.

Si l'amendement de la Loi sur les banques de 1980 n'a pas eu un impact majeur sur les activités du groupe, ceux de 1987 et de 1992 lui ont permis, comme aux autres banques canadiennes, de diversifier son domaine d'activités par la création ou l'acquisition de filiales de courtage en valeurs mobilières, de fiducie et d'assurances. Cela est expliqué par un membre du comité de la direction ainsi :

En 1987, la Loi sur les banques a fait en sorte qu'on a permis aux banques d'acheter les maisons de courtage, puis les compagnies de fiducie. En prenant ces deux producteurs de produits financiers plus complexes, qu'est-ce qu'on voulait faire, c'est qu'on voulait utiliser les réseaux de distribution des banques pour distribuer ses produits. Ça c'est échelonné sur la période de 1987 à 1992. (Epdpri)

Ces changements réglementaires ont été motivés par plusieurs avènements, notamment l'incapacité des maisons de courtages à faire face aux demandes grandissantes de financement corporatif, surtout après les difficultés des marchés financiers en 1987, le déclin de la demande de financement corporatif auprès des banques (les corporations avaient délaissé les modes de crédits traditionnels et elles sont tournées vers les marchés de capitaux pour financer leurs projets à coûts raisonnables). Ainsi, la réponse du groupe financier est, d'une part, la création d'une filiale de courtage en plein exercice et, d'autre part, l'acquisition d'une participation importante dans une maison de courtage en valeurs mobilières en 1988. Celle-ci est renforcée par l'acquisition d'une autre maison de courtage en 1989. Cette diversification de domaines d'activités a mené le président du conseil et chef de la direction à déclarer que : « le décloisonnement devient un fait presque accompli » (Epdsec).

Ce mouvement de décloisonnement a été poursuivi durant le début des années 1990, une période dans laquelle les sociétés de fiducie et de prêts hypothécaires ont connu des difficultés sérieuses suite à la bulle de l'immobilier. Cette situation précaire a obligé le gouvernement d'amender la Loi sur les banques pour permettre aux institutions financières d'entrer dans le domaine d'activités de sociétés de fiducie en créant des filiales ou en se portant acquéreurs des sociétés de fiducie et de prêts hypothécaires qui se trouvent au bord de la faillite, tel l'explique un membre du comité de la direction :

Si elles avaient été en bonne situation financière, cela ne serait jamais passé comme ça. Elles sont toutes presque en faillite et là les politiciens ont regardé les coûts que le gouvernement doit assumer. Donc, ils ont fait acheter par les banques. C'est les seules qui se sont manifestées comme preneurs et puis ils diminuent les pots cassés. Les Trust sont en difficulté financière pas à cause des activités de fiducie traditionnelles, mais elles veulent faire les activités bancaires. Elles veulent faire des prêts, mais elles n'ont pas les bons systèmes. Elles ont mal évalué les crédits, elles n'ont pas le réflexe pour savoir comment réagir quand ça va mal et probablement de mauvais appariements, mais surtout à cause des crédits. Le secteur de Trust est disparu en quatre ou cinq ans, c'est un temps record, car elles sont toutes presque en faillite. Le fédéral ne voulait pas payer trop cher, donc les banques ont ramassé tout le reste du secteur de Trust. (Epdpri)

La réponse du groupe financier est l'acquisition d'une société de fiducie et de prêts hypothécaires en 1993, ce qui lui a permis d'élargir son domaine d'activités en menant des

activités fiduciaires qui ont donné naissance à la gestion de patrimoine. Durant la même période, le groupe a profité de l'occasion d'élargir ses activités d'assurances, celles-ci ont été jusqu'aux années 1990 très limitées et liées principalement aux crédits et aux déplacements à l'étranger. Le groupe a donc créé une filiale d'assurance-vie sous laquelle il a charpenté toutes les activités d'assurances, mais il faisait encore face à plusieurs limitations, dont la plus importante était que le groupe ne peut pas vendre d'assurances par l'intermédiaire de son réseau de succursales, tel que l'affirme un membre de la haute direction :

L'environnement réglementaire ne permet pas de vendre de l'assurance dans le réseau des succursales de la banque. Donc, il faut travailler comme un assureur propriété d'une banque, mais on ne peut pas utiliser le réseau des succursales. C'est le défi auquel on fait face chaque jour. (Epdpri)

Pour contourner cet obstacle, le groupe a développé des partenariats avec des assureurs en créant une filiale d'agents d'assurances qui opère en collaboration avec ces assureurs. Bien que la réglementation ait permis au groupe financier de diversifier son domaine d'activités, elle était également une source de pression en ce qui concerne l'implantation des règles et des procédures de conformité. Dans ce contexte, l'ACP (Association Canadienne des Paiements) a imposé l'implantation d'une innovation technologique en 2005. C'était une norme pour innover le système de compensation, préconisant le traitement des chèques, auquel le groupe financier devrait se soumettre. Ce projet est décrit par un membre du comité de la direction comme : « un énorme, énorme projet. C'est un monstre. Ce projet-là n'apporte rien à l'amélioration des services aux clients. C'est une décision des fonctionnaires du gouvernement fédéral » (Epdpri).

En ce qui concerne la réglementation internationale, le groupe devait respecter les règles mises par le comité de BIS (Bank for International Settlements), un comité international dans lequel ont siégé les banques centrales des pays du G-10. Ce comité avait été installé à Bâle en Suisse depuis 1974 et son objectif principal était d'assurer la stabilité du système financier international. Il coordonnait ainsi les activités des régulateurs nationaux pour suivre l'évolution du système financier mondial en mettant en place des règles internationales pour mieux organiser les activités des banques au niveau mondial. Toutefois, la surveillance et l'application de ces règles internationales sont confiées aux régulateurs nationaux. Au

Canada, le BSIF (Bureau de Surintendant des Institutions Financières) est chargé de cette responsabilité, tel que l'explique un membre de la haute direction :

Notre principale autorité réglementaire c'est le BSIF. On maintient une relation quasi hebdomadaire avec le BSIF parce que, dans le cadre de l'accord de Bâle, ils viennent nous voir de façon régulière aux trimestres. En plus de ça, comme je suis responsable de la révision générale et de la gestion des portefeuilles, donc je les vois très, très régulièrement. (Epdpri)

Cet extrait démontre que le BSIF représente l'organisme réglementaire fédéral le plus important pour le groupe financier. Il surveille les activités des banques pour s'assurer de la conformité et de l'application des règles mises en place. Le BSIF a donc demandé aux banques canadiennes, dont le groupe financier, d'implanter et d'appliquer les nouvelles règles de l'accord de Bâle II. Celles-ci viennent remplacer les règles en vigueur qui avaient été imposées par Bâle I en 1988. C'est un système de règles qui encadrent les fonds propres exigés, la surveillance prudentielle de la gestion des fonds propres et la discipline du marché en offrant une information financière transparente.

L'implantation de l'accord de Bâle II était plus complexe que celle de l'accord de Bâle I. Ce projet exigeait des investissements importants et des efforts humains qui dépassaient la capacité du groupe, tel que le décrit un membre du comité de la direction :

Oui, c'est une question d'argent, mais le comité de la direction a accepté pour adopter la méthodologie avancée de l'accord de Bâle. Mais il était évident, même si on avait voulu mettre tout l'argent et avoir un retard d'un an. Humainement, il était impossible de pousser les ressources qu'on a de travailler sur les différents projets. C'est souvent les mêmes ressources qui vont travailler sur les différents projets que l'accord de Bâle se structure autour. On ne pouvait pas multiplier les ressources pour évidemment travailler sur les différents projets. En plus, on doit avoir les connaissances de ce qui a été émis dans le premier projet, pour assurer une continuité, puis arriver à la fin avec quelque chose qui tient la route. (Epdpri)

Cet extrait démontre l'ampleur de ce projet en termes d'investissement et des ressources, un projet qui ne rapporte presque rien au groupe à court terme, alors qu'à long terme il va optimiser les portefeuilles de prêts du groupe et forcer davantage les composantes du groupe

à travailler ensemble. Le groupe n'a pas vraiment de choix que de le réaliser en essayant de trouver un compromis avec le BSIF, tel que l'affirme un membre de la haute direction :

Je dirais qu'on a quand même des discussions très, très régulières avec le BSIF pour essayer de leur faire avoir dans certains cas où ils ont demandé ça, mais qu'en raison soit de risque d'un portefeuille qui est beaucoup moins grand que ce portefeuille étant peu risqué, on n'a pas décidé de suivre toutes les règles à la lettre. On veut faire ça à la place, mais c'est assez difficile parce qu'un régulateur c'est sûr que son travail est de se baser sur ces règles, mais il y a des places à la flexibilité. Toutefois, on essaye d'atteindre un équilibre en étant créatifs sur la façon dont on fait nos investissements, en négociant beaucoup avec nos fournisseurs, en essayant de s'ajuster avec les lignes d'affaires et en négociant avec le BSIF quant on juge que ce qu'il nous demande n'a pas de valeur ajoutée. (Epdpri)

Les exigences des organismes de réglementation ne se limitent pas à la réalisation du projet de l'accord de Bâle II. On imposa en fait au groupe financier l'implantation des normes Sarbanes-Oxley, une loi mise en avant dès 2002 aux États-Unis suite aux multiples scandales financiers du début de ce siècle. Cette loi propose un ensemble de normes préconisant les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises, de comptabilité et de divulgation de l'information financière. Elle est applicable à toutes les entreprises, tel le groupe financier, qui veulent accéder aux marchés de capitaux américains. Le rationnel de cette loi est de protéger les investisseurs en donnant plus de pouvoir aux comités de vérification interne et externe. Ceux-ci peuvent examiner en détail tous les processus comptables internes en favorisant une bonne gouvernance et une pratique financière transparente. Toutefois, l'application de cette loi exigeait des investissements importants, tel que le confirme un membre de la haute direction : « pour mettre ce processus en place et le suivre coûte beaucoup d'argent, c'est extrêmement coûteux. En même temps, les marchés et les investisseurs s'assurent de la liquidité, puis le bon fonctionnement des organisations » (Epdpri). Cela a mis de la pression sur la capacité de réalisation du groupe financier en mettant d'autres projets sur la liste d'attente.

4.1.1.1.3. Les changements sociaux perçus

Le vieillissement de la population dans le marché principal du groupe financier représente l'un des défis auxquels le groupe a fait face, un défi auquel le groupe a commencé sa préparation dès le début des années 1990, tel l'expliquent plusieurs membres de la haute direction :

C'est le changement démocratique avec tous les baby-boomers qu'on a deviné à partir de 1992, 1993 et 1994. On a vu cette tendance dans l'industrie, je dirais c'est à peu près durant les années 1993 et 1994. Quand on se met à faire les analyses de courbe démographique qui ont démontré qu'on va avoir en 1999 et 2000 un apport important de transfert de richesse parce que les baby-boomers vont hériter de leurs parents, mais ils n'auront pas besoin de cet argent-là parce qu'ils vont avoir leur fonds de pension. Qu'est-ce qu'ils vont faire avec ça ? C'est là qu'on a commencé à développer de plus en plus de produits qui répondent à ces besoins. (Epdpri)

On a une démographie différente de ce qu'elle était il y 20 ans, base de natalité faible, accroissement de l'espérance de vie, augmentation de la prise en charge des services de soin de santé par le secteur privé, préparation à la retraite. Donc, il y a plusieurs choses qui affectent le développement de nos produits, le cas dans lequel on opère nos activités et la prise de conscience des gens par rapport de leurs besoins. (Epdpri)

La démographie représente le facteur social le plus important qui peut affecter nos activités. La démographie, elle nous affecte au niveau de nos clients et aussi nos employés parce qu'on n'est pas capables de retenir les immigrants. Il y a moins d'immigrants qui restent au Québec que dans les autres provinces. La prospérité économique dans l'ouest du Canada attire énormément de gens du Québec. La démographie pour nous c'est un facteur fondamental. (Epdpri)

On fait face à un déclin démographique au Québec et qui est majeur pour la banque. Les revenus sur les comptes des transactions de nos clients, ben, rendu à un certain âge, on a certains produits dans lesquels les clients n'ont plus des frais, alors c'est sûr et certain que cela a un impact majeur. Déjà, on a commencé des modifications dans nos produits pour en tenir compte de ce déclin démographique parce que sinon c'est des diminutions de revenus. Par exemple, la perte aux frais de services a été évaluée de 85 millions au cours des prochaines années à cause du déclin démographique. Alors, c'est majeur et on n'a pas vraiment le choix. Il faut s'adapter. (Epdpri)

Comme nous pouvons le constater de ces extraits, le groupe financier est conscient du changement de la courbe démographique qui a eu un impact double sur celui-ci. Le premier impact est ressenti en ce qui concerne les clients qui demandent des produits et services

alignés sur leurs besoins, alors qu'au niveau des employés le groupe fait face à une main-d'œuvre de plus en plus rare. Sous la pression du vieillissement des clients, le groupe a développé la gestion de patrimoine sous laquelle plusieurs produits et services personnalisés sont charpentés, tels que les fonds mutuels, la gestion de la retraite et la gestion personnalisée.

En ce qui regarde les employés, la pression était mise sur les spécialistes des ressources humaines. Ceux-ci devaient gérer les compétences du personnel qui étaient en mutation continue. Ils ont donc mis sur place un programme de planification de la main-d'œuvre. Celui-ci était basé sur la transformation des compétences, tel que l'explique un membre du comité de la direction en affirmant : « en 1994, qu'est-ce que cela voulait dire pour les gens de ressources humaines, ça veut nous dire comment on va transformer la main-d'œuvre, comment on va passer de main-d'œuvre habituée à travailler sur le transactionnel à une main-d'œuvre qui va s'en aller de plus en plus vers des produits sophistiqués » (Epdpri). Ainsi, les ressources humaines, en concert avec les divisions, ont développé de nouveaux postes qui exigeaient des compétences plus générales pour compléter le travail des spécialistes déjà en fonction dès les années 1980.

4.1.1.1.4. Les changements concurrentiels perçus

L'environnement concurrentiel du groupe financier a subi plusieurs mutations. Celles-ci sont perçues comme :

Phénoménal ! On le voit de plus en plus, par exemple, Desjardins se veut doubler sa part de marché à l'île de Montréal, la Banque Royale essaye d'accélérer son expansion au Québec, la Banque TD qui fait une étape majeure pour développer le marché québécois. Je pense qu'on se fait attaquer plus que jamais dans notre château [le] plus fort. En plus de la pression politique, le PQ [Parti québécois] est rendu troisième, donc l'idée de referendum est mise sur le banc en arrière pour longtemps et ça, je pense, ça encourage les institutions financières à développer le marché au Québec. Le Québec se mondialise tranquillement, l'immigration aussi, les gens qui sont moins séparatistes de souche favorisent l'arrivée de concurrents étrangers. Donc, au Québec, on va avoir un niveau de concurrence élevé comme on n'a jamais eu, c'est certain. Par le fait même, que la tarte qui grossit lentement, juste ça, ça crée une difficulté dans la croissance, on ajoute par là-dessus la concurrence. (Epdpri)

Comme nous pouvons le constater de cet extrait, les changements concurrentiels résultent d'une constellation de plusieurs facteurs réglementaires, politiques, économiques et sociaux. Cette constellation a mis de la pression sur le groupe financier, de sorte que celui-ci a mis l'accent sur la vente croisée non pas seulement pour augmenter le nombre de produits par client, mais aussi pour protéger ses clients. Toutefois, le groupe faisait face, dans son marché principal, à un seul concurrent important qui a réussi à déléguer le groupe en deuxième rang dans ce marché. Ce concurrent était en fait autorisé par le contexte réglementaire à vendre tous les produits d'assurances dans ses succursales sans aucune restriction, une situation qui a fait outrer les membres de la haute direction, comme en témoigne cette déclaration :

On fait face à une concurrence déloyale. Au Québec, on a Desjardins qui ne joue pas à armes égales avec nous. D'une part, à cause de son modèle d'affaires et d'autre part, c'est sa possibilité de vendre de l'assurance dans ses succursales. Je pense que compétitionner avec la TD ou la Royale ça fait partie de notre défi. Nous, comme gestionnaires de la banque, nous devons trouver des solutions, puis on travaille à armes égales, mais la situation de Desjardins est une situation inacceptable. (Epdpri)

En dehors du Québec, le groupe a choisi d'opérer dans des niches spécialisées qui sont plus ou moins attirantes pour les autres grandes banques canadiennes. Il comptait ainsi sur les compétences de ses employés et sur la qualité de son service comme moyens concurrentiels efficaces pour faire face aux concurrents non traditionnels, les « monoliners ». Ces dernières étaient actives dans ce genre de niches et étaient spécialisées dans une gamme très limitée de produits et de services, ce qui leur octroyait une capacité concurrentielle impressionnante, tel le décrit un membre de la haute direction : « ce sont des joueurs qui sont très, très efficaces en termes de « processing », ce qui intensifie le niveau de compétition » (Epdpri). Cette situation a mis de la pression sur les réseaux de distribution du groupe pour être capable de suivre le rythme de ces concurrents et cela à cause de leur attachement aux objectifs corporatifs qui sont imposés par le comité de direction et selon lesquels la marge de manœuvre accordée aux réseaux de distribution du groupe était limitée.

Pour contrebalancer l'impact de ces forces concurrentielles, le groupe a tenté, depuis la deuxième moitié des années 1990, de redresser sa situation dans l'ouest du Canada en effectuant des acquisitions ciblées en gestion de patrimoine et en élaborant des initiatives

stratégiques, mais elles n'ont pas produit les résultats escomptés, tel l'affirme un membre du comité de la direction :

Il ne faut pas qu'on garde le marché hors Québec secteur par secteur. Il faut qu'on le regarde globalement pour la banque. Ça ne marche pas, c'est pour ça qu'on a fait le chantier hors Québec. Malheureusement, les personnes à qui on a demandé de s'occuper de ça, ils ne veulent pas travailler avec la Banque. Donc, on doit revoir ce chantier dans notre prochaine planification stratégique. Il faut qu'on le reprenne. (Epdpri)

Ainsi, le nouveau président et chef de la direction a remis sur l'avant ces initiatives stratégiques. Il croit profondément à l'utilité de l'expansion hors Québec, surtout après que le groupe financier ait reconnu que la croissance organique dans son marché principal devient de plus en plus difficile.

4.1.1.1.5. Les changements technologiques perçus

Le groupe financier considère que la technologie est un élément fondamental de ses activités. Elle est considérée comme le « poumon artificiel » (Epdpri) des activités bancaires, tel qu'en témoigne ces extraits :

Pour une banque, la technologie est vitale. Il y a une façon de penser, des contraintes dont les gens ne s'imaginent pas, en termes de tester avant d'implanter les systèmes, les fenêtres d'opportunités sont limitées, il y a toute une série de contraintes qui proviennent de cet environnement que les industries ne connaissent pas. (Epdpri)

Aujourd'hui, sans avoir un appui technologique, imaginez le nombre de transactions qui passent dans les mains des clients qui font des affaires avec nous. C'est peut-être imaginable, si on n'a pas les systèmes robustes et à point, on réussira jamais à maintenir notre rapport assez important, en terme de joueur de notoriété et de connaissance. Est-ce qu'on a tous les systèmes à point ? Aujourd'hui, je peux dire, par rapport aux autres banques, on ne manque aucun service technologique automatisé, mais qu'est-ce que faire la différence, c'est le monde d'arrière ça. (Epdpri)

Depuis sa naissance, le groupe financier a fait face à un environnement technologique mouvant. Plusieurs innovations ont été mises à la disposition des banques dès 1979, parmi lesquelles nous mentionnons les guichets automatiques qui ont libéré les succursales des

transactions quotidiennes. Mentionnons également l'échange des données intersuccursales et entre les succursales et le siège social, qui ont permis d'accélérer le flux d'informations entre les entités du groupe. L'accès à distance aux comptes a donné plus de flexibilité aux clients, qui peuvent désormais avoir accès à leur compte de n'importe quelle succursale et à tout moment. Le transfert électronique d'argent a réduit le temps de mouvement des fonds commerciaux et personnels. Le traitement des documents et d'imagerie des chèques a permis l'accélération des transactions et a limité les fraudes. Les centres téléphoniques ont réduit la charge des succursales et amélioré la qualité du service à la clientèle. Les systèmes experts et intelligents d'information ont permis de faire des analyses approfondies pour mieux cibler les clients et offrir des produits en fonction des besoins. Finalement, l'accès à Internet a multiplié les canaux de distribution en offrant un accès permanent aux clients.

Le groupe financier a opté pour ces innovations technologiques qui sont considérées comme un élément déterminant de ses activités. Dès 1983, le groupe a commencé l'implantation des guichets automatiques dans les succursales. L'introduction de plusieurs outils technologiques a permis la centralisation du traitement des documents tant dans les succursales que dans les centres de traitement et d'assistance. Ces innovations ont été rendues possibles par l'évolution de l'infrastructure technologique en standardisant tous les processus qui ont été auparavant manuels ou décentralisés. La conjugaison d'une infrastructure informatique et de celle des télécommunications a permis au groupe de développer ses plates-formes de vente dès les années 1980. L'adoption des innovations technologiques a continué durant les années 1990 en intégrant l'ensemble des systèmes technologiques et téléphoniques. En outre, le FCC (Fichier Central Client) a, pour la première fois, interconnecté les systèmes du groupe pour échanger les données des clients. Par la suite, le groupe a initié le PAC (Programme d'Amélioration continue), dont les systèmes technologiques et téléphoniques ont été modernisés.

La perception positive du rôle que joue l'évolution technologique dans la qualité du service à la clientèle a poussé le groupe à créer une filiale spécialisée en technologique de l'information en 1997. Celle-ci a développé plusieurs systèmes d'information, surtout lors de l'introduction de l'Internet. Le groupe a ainsi été parmi les premières institutions financières

canadiennes à fournir un accès à ses clients par l'intermédiaire d'Internet. Il a aussi été parmi les premières banques qui avaient imparti leur infrastructure informatique à un fournisseur dès 1994. Les services de télécommunication ont suivi la même tendance et ont donc été répartis au plus grand fournisseur de services au Canada. Lors de la vente de sa filiale technologique en 2000, l'acquéreur de cette filiale est devenu le fournisseur principal des systèmes d'informations du groupe.

En 2004, le groupe a commencé une mise à jour de l'ensemble de l'infrastructure technologique. Un chantier d'envergure a été initié pour faire la mise à jour de l'ensemble des systèmes. Ce témoignage d'un membre de comité de la direction le confirme :

Le PTO [Programme de Transformation Opérationnelle] est né d'une vision stratégique qui visait plusieurs objectifs simultanément, mais qui gravitaient tout autour de rendre la banque plus efficace, mieux centrée sur son client, tout en reprenant le retard technologique que la Banque avait pris surtout dans les systèmes de support à l'interaction de la force de vente et de certains systèmes centraux requis en forme d'intelligence d'affaires. Je dirais que c'est oser travailler différemment pour briser les silos traditionnels de manière à trouver des solutions plus efficaces. (Epdpri)

Cet extrait démontre la capacité adaptative du groupe à l'évolution technologique. Celui-ci a, en fait, toujours utilisé les innovations technologiques à son avantage pour mieux servir ses clients et pour faciliter la réorientation stratégique dans laquelle le client est mis au centre des préoccupations du groupe. Toutefois, les exigences des projets réglementaires (Sarbanes-Oxley, Accord de Bâle II et l'imagerie des chèques) durant les années 2000 ont ralenti la cadence de mise à jour du parc technologique.

4.1.1.2. Les crises de performance perçues

Deux événements importants ont mis le groupe dans une situation de crise de performance organisationnelle, tel qu'en témoigne ces extraits :

Il y a deux phases de pertes importantes à la banque, celle des années 1980 avec les prêts aux pays en voie de développement et celle des années 1990 qui, elle, était dans

les prêts octroyés à des entreprises canadiennes. Dans le premier cas, les pertes avec les pays en voie de développement, la banque faisait ces activités-là pour recomposer la non-rentabilité des opérations domestiques, c'est-à-dire on a essayé d'amener une source de revenus pour récompenser les pertes du réseau des succursales. (Epdpri)

Les pertes des années 1990, elles résultaient d'activité agressive de développement d'affaires avec le secteur de la grande entreprise en grande partie à l'extérieur du Québec. La banque voulait se positionner comme une banque de développement d'affaires des grandes entreprises, importante dans le secteur des prêts aux grandes entreprises. Au Québec, ça se fait avec beaucoup de succès, alors qu'à l'extérieur du Québec, principalement en Ontario c'était une source de perte importante. Cela a amené la banque à réfléchir sur sa culture et éventuellement la modifier pour implanter une façon plus équilibrée de développement des affaires. (Epdpri)

Ces événements de crise de performance ont touché deux secteurs spécifiques, l'international et les services aux grandes entreprises, mais leurs effets ont eu un impact sur la performance de l'ensemble du groupe. Dans le premier cas, le groupe a enregistré une perte nette de 84 millions de dollars après une charge extraordinaire sur les prêts à risque souverain de 298 millions de dollars, alors que dans le deuxième cas le bénéfice net était de un million de dollars, suite à une perte provenant des services aux grandes entreprises de 570 millions de dollars, dont 350 millions provenaient de prêts octroyés à une seule grande entreprise ontarienne opérant dans le secteur de l'immobilier.

En effet, dès la fusion des deux banques fondatrices, le groupe a reconnu l'importance des activités internationales à court terme pour récompenser l'héritage déficitaire des deux réseaux de distribution en se lançant dans les prêts souverains. Cela est expliqué par un membre de la haute direction en ces termes :

La banque a tenté d'obtenir rapidement des sources de revenus importantes dans ce type d'activités pour continuer à payer ses dividendes et à survivre [...]. La banque faisait ces activités-là pour recomposer la non-rentabilité des opérations domestiques, c'est-à-dire on a essayé d'amener une source de revenus pour récompenser les pertes du réseau des succursales. (Epdpri).

Ces activités ont connu une expansion fulgurante au début des années 1980. Le groupe est devenu parmi les leaders mondiaux en octroyant des prêts aux pays en voie de développement. Si cette activité avait sécurisé une source de profit pendant le début des

années 1980, elle est devenue plus tard une source de pertes importantes, surtout après que l'un des pays emprunteurs ait décidé d'arrêter de payer les intérêts sur son prêt. Le groupe a ressenti les effets des défauts de paiement à partir du milieu des années 1980, ce qui l'a poussé à restructurer ce portefeuille. Il a donc décidé de se retirer de ce genre d'activités et de vendre une part considérable du portefeuille des prêts internationaux sur le marché secondaire pour respecter, en outre, le ratio de son capital. Ainsi, le groupe a déclaré une perte de 84 millions de dollars en 1987 et cela bien que les autres revenus nets après impôt du groupe s'élevaient à 214,4 millions de dollars.

Après cet incident, le groupe a concentré ses activités de prêts internationaux auprès des entreprises canadiennes qui œuvrent dans l'import et l'export. Cette décision est complétée par une stratégie de diversification de domaine d'activités dans le marché principal du groupe. Les montants récupérés de la vente des prêts internationaux ont été donc investis dans l'acquisition des deux maisons de courtage. Ce domaine d'activités a permis au groupe de grandir davantage dans son marché principal, un marché qui représentait une zone de confort pour les leaders du groupe, tout en continuant de réduire la taille du portefeuille de prêts aux pays en voie de développement, ce qui est devenu, par la suite, une activité marginale dans le portefeuille de prêts du groupe.

En ce qui concerne la crise de la performance en 1992, la perte a résulté de la faillite d'une grande entreprise ontarienne œuvrant dans le secteur d'immobilier, une faillite survenue à la fin de la crise d'immobilier au début des années 1990. Le groupe avait accordé un prêt de 750 millions de dollars à cette entreprise cliente avec des garanties qui étaient plus ou moins bonnes ce qui a forcé le groupe à déclarer une perte de 570 millions de dollars, dont 350 millions qui provenaient de la déconfiture de cette entreprise. Cette perte très élevée représentait plus de 25 % des fonds propres du groupe. Elle a donc eu un impact considérable sur la rentabilité de celui-ci. Elle a amputé le bénéfice net à un million de dollars à la fin de l'exercice de 1992.

Après cet événement, deux actions ont été prises. La première action consiste à effectuer un changement de la direction de cette division, le dirigeant de cette division était remplacé en le

transférant à la tête de la division de la trésorerie et des marchés financiers, alors que la division des grandes entreprises a été scindée en deux. La deuxième action consiste à instaurer des mécanismes de gestion des risques, ils permettent de mettre des limites de prêts consentis à une seule entreprise et d'effectuer un suivi approfondi pour déceler le potentiel des entreprises clientes. Ces mécanismes de gestion des risques, qui sont devenus un élément fondamental du contrôle opérationnel, ont permis au groupe de purifier son portefeuille de prêts. Ce constat de changement est observable à propos de la capacité du groupe à faire face aux autres cycles de crédit qui ont frappé le secteur des services financiers au début des années 2000 et en 2007. En 2001, le groupe se trouvait parmi les meilleures banques canadiennes qui ont échappé à la bulle technologique. Il a traversé cette situation problématique avec succès :

Au début des années 2000, le plus gros client de la banque était [une entreprise technologique] avec 125 millions d'avances qui nous a coûté probablement 75 millions, la banque est trois ou quatre fois plus grosse qu'elle était en 1991, alors que notre plus gros « exposure » était cinq fois plus petit que celui de 1991. (Epdpri)

Ces mécanismes de contrôle opérationnel exercé par le secteur de gestion des risques ont permis aussi au groupe d'échapper aux effets néfastes de la crise de liquidité en 2007. Même si le groupe a enregistré la perte la plus élevée de son histoire, sa bonne capitalisation et sa diversification tant au niveau des activités qu'au niveau géographique ont permis de supporter ce genre de pertes et même d'acheter une part importante du portefeuille du papier commercial adossé à des actifs à ses clients, dont l'investissement ne dépasse pas deux millions et demi de dollars.

4.1.1.3. Les leaders du groupe financier et leur succession

L'extrait ci-dessous démontre que le groupe financier a été dirigé par quatre présidents dont les parcours sont synthétisés dans l'Annexe III. Il résume globalement ce que chaque leader a accompli pendant la période de sa présidence du point de vue d'un membre de la haute direction qui a travaillé sous la régie de tous ces leaders :

Le [1^{er} président] est devenu président de la [...] en 1976, puis il a passé le flambeau au [2^e président] en 1989. Donc, il est resté presque 14 ans sur la tête de la Banque durant lesquels la Banque avait beaucoup changé, la [...] avait 3 milliards d'actifs en 1976, alors qu'en 1989, la Banque a une trentaine de milliards d'actifs. Donc, le [1^{er} président] avait transformé beaucoup la Banque. Le [2^e président] a pris une Banque qui avait développé beaucoup ses affaires, mais qui était imputée aux états. Il a continué à la développer en implantant une gestion beaucoup plus équilibrée. La Banque qui avait livré au [3^e président] avait évolué beaucoup. Elle était une Banque dans une bonne condition. Dans le fond, le mandat de [3^e président] était relativement facile. Le [3^e président] a pris une Banque en bon état. Il a bien fait, mais dans le fond, il a amené la Banque à exécuter mieux ses opérations. Juste l'exécution, la première affaire que le [3^e président] a faite c'est la satisfaction client. C'est une stratégie qui présente peu de risques parce qu'on n'investissait pas beaucoup.

La stratégie du [3^e président], sa principale affaire, ça était cela, amener la Banque à être meilleure dans l'exécution, ce qui fait que ses clients sont plus contents et ses clients vont avoir tendance à lui accorder une grande part de leurs affaires respectives. Alors, on a agrandi à l'intérieur avec les moyens qu'on avait. C'est une bonne stratégie, on a donc poussé à l'extrême cette démarche et on a beaucoup de succès avec ça. Une fois on a fait ça pendant quelques années, maintenant on a besoin de réfléchir et chercher d'autres affaires. C'est au [4^e président] de faire ça. Je suis convaincu que son dynamisme et son agressivité sont des atouts qu'on a absolument besoin à la direction de la banque. J'ai confiance que le [4^e président] n'est pas une personne qui va modifier la culture de l'organisation de sorte qu'on va refaire les erreurs du passé. Le [3^e président] a été peu agressif dans le développement des affaires, moins que le [2^e président]. Je pense que le [4^e président] a la perspective de redonner à la Banque l'agressivité dans ses stratégies de développement des affaires, mais aussi il y a un héritage important de ses deux prédécesseurs en ce qui concerne la culture de l'entreprise. Je pense qu'il est disposé à la propager. J'ai confiance que le [4^e président] est un élément promoteur pour permettre à la Banque de continuer à se développer. (Epdpri)

En effet, le premier président a dirigé le groupe de la fin de 1979 à 1989, une période durant laquelle plusieurs développements ont été réalisés en mettant les fondements modernes d'un groupe financier diversifié tant en ce qui a trait au domaine d'activités qu'en ce qui touche à la portée géographique de ces activités. Ces fondements ont été aussi les fruits du président et chef des opérations du groupe, dont la récompense était la présidence et la chefferie de la direction entre 1989 et 2002. Il a mis l'accent à la fois sur les développements des affaires dans un contexte d'activités bancaires liées et sur l'instauration d'une nouvelle culture de gestion des risques. C'est sur cet élan que le troisième président, qui a déjà participé activement à ce mouvement de changement, a continué le développement de la réorientation stratégique dessinée par ses prédécesseurs. Il a mis de nouvelles initiatives stratégiques pour

renforcer et continuer à mettre en pratique cette réorientation stratégique que le groupe financier éprouvait de la difficulté à accomplir. Celle-ci a également été la préoccupation principale du quatrième président à partir de 2007. Ce dernier a opté pour les mêmes initiatives stratégiques que son prédécesseur pour continuer à concrétiser ce que le deuxième président avait mis en avant à la fin des années 1980 : intégrer les composantes du groupe pour augmenter la vente croisée et cibler des niches en dehors du marché principal.

Dans ce contexte, le groupe financier a connu trois successions durant la période entre 1979 et 2007. C'est avec un sentiment d'accomplissement que le 1^{er} président a quitté la chefferie de la direction du groupe financier, en gardant la présidence du conseil, parce qu'il avait atteint l'âge de la retraite. Cet âge était exigé par une convention interne au groupe financier qui stipulait que l'âge de la retraite devrait être de 60 ans et que cela devrait s'appliquer à tous les cadres supérieurs. Cette convention était donc la raison principale du départ du 1^{er} président, qui a préparé avec soin son successeur comme le souhaitait : « un homme de métier, qui vient de préférence de la maison même » (Epdsec). Le 2^e président et chef de la direction avait été, depuis 1986, président et chef des opérations, ce qui signifie qu'il a soutenu tous les défis que son prédécesseur avait relevés. Les deux hommes venaient de la même banque fondatrice et partageaient les mêmes valeurs et la même vision de l'avenir du groupe financier. Cela signifie que le 2^e président allait continuer sur le même élan qui avait été commencé dès la fin de 1986, tel que le prévoyait le président sortant :

Le temps de la relève est venu. Je suis heureux d'y avoir été pour quelque chose et je serai fier, au cours des années, de la voir aller encore plus loin. Car tout ce qui a été fait jusqu'à maintenant n'est rien, comparé à ce que peuvent faire et feront ceux qui, sous le leadership du [nouveau président], conduiront la Banque à travers sa prochaine étape de croissance en qualité de services, en solidité de l'actif et en rentabilité soutenue. (Epdsec)

Le nouveau président a insisté sur la continuité de la réorientation stratégique qui était déjà dans un état embryonnaire : « la vente-croisée – l'esprit de 89 : la nécessité de chacun de vendre les produits de tous les secteurs de la Banque » (Epdsec). C'était une approche fondée sur la collaboration de toutes les entités du groupe qui avaient auparavant évolué d'une manière autonome. Ainsi, le défi du 2^e président était de continuer le développement du

groupe en mettant l'accent sur la rentabilité dans une approche de collaboration de toutes les entités organisationnelles. Voici ce qu'il a affirmé aux actionnaires :

Une gestion axée sur la rentabilité, une banque aux orientations claires et poursuivies sans relâche, une recherche constante de nouvelles occasions d'affaires et un personnel dédié à la réussite : voilà ce que nous continuons de vous proposer. Les résultats financiers de l'année 1988 illustrent le bien-fondé de notre approche et je suis convaincu qu'il nous faut poursuivre dans cette voie. (Epdsec)

Cet extrait démontre les intentions du 2^e président, celui qui allait accélérer la réalisation de la réorientation stratégique dessinée durant les années précédentes en collaboration avec son prédécesseur. Cette réorientation stratégique était née suite à l'enjeu de la performance organisationnelle. Cet enjeu stratégique a pris forme dès la fin de 1986, après que le 1^{er} président ait contesté le niveau insatisfaisant de la performance organisationnelle par rapport aux autres banques canadiennes. Durant cette même période, le nouveau président avait été nommé président et chef des opérations. Cela signifie qu'en réalité la réorientation stratégique, qui était dans un état embryonnaire, était le fruit de la collaboration de ces deux leaders. La succession n'a donc pas eu un impact sur la réorientation stratégique du groupe. Elle allait plutôt permettre d'accélérer la réalisation de celle qui se trouvait dans un état embryonnaire.

Après 13 ans à la tête du groupe financier, le 2^e président a réussi à compléter la diversification du groupe financier et la collaboration entre ses entités organisationnelles selon lesquels le client était mis au centre des préoccupations de toutes les entités organisationnelles. Ce président possédait une vision claire de domaine d'activité du groupe, de son marché principal et de ses niches spécialisées. Le groupe lui-même était en train de se transformer complètement en créant les fondements d'une organisation intégrée. Sa structure organisationnelle était en train de passer d'une forme divisionnaire à une forme multidivisionnaire. Les mécanismes de référencement étaient plus ou moins fonctionnels et les compétences fondamentales nécessaires ont été développées.

Le président du conseil et chef de la direction sortant était vu par ses collaborateurs comme étant :

l'homme de la situation, il était capable à réagir et de garder son calme. Cependant, il peut démolir quelqu'un facilement, mais par contre c'est un leader dans le sens décisionnel. Autrement dit, il n'a pas peur de prendre des décisions. Ce n'est pas une personne qui reste derrière même si les choses vont mal. Donc, il était capable de gérer les pressions. (Epdpri)

C'est en préservant l'image d'une personnalité charismatique que le 2^e président a quitté la chefferie de la direction du groupe financier tout en gardant la présidence du conseil parce qu'il avait atteint l'âge de la retraite. Il a passé le flambeau à son successeur, le seul à avoir dirigé des entités organisationnelles opérationnelles appartenant à la fois à la banque de détail et à la banque d'affaires. Celui-ci possédait une connaissance opérationnelle approfondie de toutes les entités du groupe, ce qui l'a amené à la présidence de la banque de détail en 1999. Il a participé activement à tous les changements que son prédécesseur avait instaurés. Il a donc annoncé dès le début de son entrée en fonction son intention en ces termes : « nous avons tout ce qu'il nous faut pour poursuivre sur la lancée des dernières années. Nous sommes dans une industrie en croissance et nous avons un modèle d'affaires qui colle parfaitement à ce que nous sommes et pouvons être » (Epdsec). Autrement dit, il allait accélérer la réalisation de la réorientation stratégique dessinée à la fin des années 1980 par son prédécesseur, une réorientation stratégique qui a démontré des résultats prometteurs puisque le groupe financier fracassait son niveau de performance chaque année. La succession n'a donc pas eu un impact sur la réorientation stratégique du groupe. Elle a plutôt accéléré sa concrétisation en mettant l'accent sur son aspect opérationnel.

Après 5 ans et trois mois à la tête du groupe financier, le 3^e président a réussi à atteindre des résultats financiers hors normes. Il a mené le groupe à atteindre l'objectif qui a été avancé par le 1^{er} président en 1986. Le groupe a dépassé ses pairs en devenant parmi les banques canadiennes les plus performantes. Ce 3^e président a amené le groupe à mieux connaître ses clients, qui sont mis au centre des préoccupations de toutes les entités. Toutefois, le spécimen de l'autonomie des divisions est réapparu de nouveau, la banque de détail est scindée en deux divisions, celle des particuliers et de la gestion de patrimoine et, celle des entreprises et internationale, alors que la banque d'affaires est restée intacte. Malgré les améliorations apportées, il restait des barrières culturelles et fonctionnelles qui faisaient un obstacle à

l'intégration complète du groupe. Ces obstacles ont été associés au style de gestion du président, dont l'évaluation des collaborateurs était mitigée. Les extraits suivants en témoignent avec fidélité :

C'est purement une relation « one-to-one » avec le président. Cette façon de faire peut produire des résultats, mais pas assez. C'est sûr, parce qu'elle force beaucoup d'arbitrage. Il faut limiter ça. (Epdpri)

Le contexte économique a aidé [le 3^e président]. La morale de l'histoire, il faut avoir un bon leader pour chaque contexte à la fois économique et la position de la banque. [Le 3^e président] n'est pas un bon leader dans les moments difficiles, le chantier PTO est un bon exemple, car dans la plupart des organisations c'est le CEO qui devrait prendre le devant des projets stratégiques. (Epdpri)

[Le 3^e président] a amené un focus un peu plus pointu sur un positionnement de marché externe. Il a bien véhiculé, c'est peut-être moins concret dans le passé. On s'est concentré sur nos actifs et on a pressé le citron sur les actifs et les différentes lignes d'affaires. Ce qu'on a fait c'est qu'on n'a pas une vision plus à long terme. (Epdpri)

C'est dans ce contexte que le 3^e président a quitté la chefferie de la direction du groupe financier. Il a réalisé ce qu'il avait promis de faire, comme l'affirme le président du conseil en ces termes : « [le 3^e président] laisse un héritage important : le niveau de satisfaction des employés, le niveau de satisfaction des clients et aussi celui du conseil d'administration sont en hausse constante » (Epdpri). Il a passé le flambeau à son successeur, qui était le chef de l'exploitation et qui possédait une connaissance approfondie des marchés financiers. Ce successeur a annoncé son intention dès le début : « ce n'est pas une révolution, mais bien une évolution » (Epdsec). Autrement dit, le nouveau président allait continuer sur le même élan que ses deux prédécesseurs. Toutefois, il reconnaissait que les changements du secteur des services financiers nécessitaient un ajustement de la stratégie du groupe, une stratégie qui a démontré des résultats prometteurs. La succession n'a donc pas eu un impact sur la réorientation stratégique du groupe. Elle l'a plutôt renforcée en mettant l'accent sur la segmentation, la gestion du patrimoine et la part du marché, en accélérant l'expansion vers des niches spécialisées à l'extérieur du marché principal.

Après avoir identifié les changements perçus et les réponses adoptées par le groupe financier, nous poursuivons, dans la section subséquente, la présentation des résultats de notre analyse narrative, afin d'exposer cet éventail exhaustif chronologiquement sous forme de périodes de relative stabilité et de transformation.

4.1.2. La décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de transformation

L'exploration des périodes de relative stabilité, synonyme d'un état institué d'une configuration stratégique et de changement transformationnel, qui est synonyme d'un double mouvement, d'une part, d'une dé-institutionnalisation d'une configuration stratégique existante et, d'autre part, d'une ré-institutionnalisation d'une nouvelle configuration stratégique, se base sur une analyse narrative enracinée dans l'approche néo-institutionnelle renouvelée (Lawrence *et al.* 2001 ; Seo et Creed, 2002 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Scott, 2008). Dans ce contexte, nous nous sommes servi de l'inventaire exhaustif des changements perçus et des réponses du groupe financier, afin d'élaborer une décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de changement transformationnel expérimentées par le groupe financier entre 1979 et 2007.

Dès la fusion des deux banques fondatrices, à la fin de 1979, le groupe financier a entamé un changement transformationnel intégratif qui a duré près de cinq ans, ce qui l'a amené à une relative stabilité, en 1984. Cette période était caractérisée par la décentralisation des décisions stratégiques, accordant plus de pouvoir aux divisions, par une structure divisionnaire et par peu de coordination entre les entités du groupe financier, une coordination formelle imposée par la nature même des activités bancaires. Cette stabilité relative s'est installée pendant quelques années, et ce, bien que la structure et les systèmes aient été ajustés pour que le groupe puisse s'adapter aux pressions en faveur d'un changement transformationnel.

Ces pressions étaient devenues évidentes après la crise de la performance organisationnelle et les occasions que l'environnement réglementaire avait offertes au groupe en 1987. Elles ont permis au groupe financier de se diversifier dans son marché principal, en proposant de

nouvelles idées s'articulant sur la collaboration entre ses différentes entités. Elles ont placé l'emphase sur la vente croisée, ce qui a provoqué plusieurs changements transformationnels au niveau des entités organisationnelles. Cela a permis de rapprocher les divisions entre elles, donnant ainsi naissance à deux banques, celle de détail et celle d'affaires, qui fonctionnaient d'une manière plus ou moins centralisée.

Ces périodes de relative stabilité et de changement transformationnel ont été illustrées à la figure 13 ci-dessous. Celle-ci montre que la première période de transformation était comprise entre 1979 et 1984. Cette période de changement transformationnel était caractérisée par la réorganisation des composantes des deux banques fondatrices. Elle est suivie d'une période de relative stabilité, entre 1984 et 1989, celle-ci étant caractérisée par le maintien et le renforcement de l'ordre organisationnel établi. Toutefois, à partir de la fin de 1986, cet ordre organisationnel est contesté par le leader du groupe, en entamant une recherche de nouvelles idées qui ont pris une forme structurelle dès 1989, ce qui a provoqué une nouvelle période de changement transformationnel. Elle s'articulait par ailleurs sur la notion d'activités liées qui caractérisaient le domaine des activités bancaires. C'est ainsi que la notion d'un groupe universel a fait son chemin, proposant l'alternative universelle qui se basait sur la centralisation sur le client et sur la coordination des composantes du groupe.

4.1.2.1. L'allure et l'intensité du changement organisationnel entre 1979 et 2007

L'allure et l'intensité du changement organisationnel que le groupe financier a connues entre 1979 et 2007 sont présentées dans la partie supérieure de la figure 13. Cette trajectoire illustre les actions que les leaders du groupe financier ont effectuées face aux différents changements perçus. Elle permet de construire l'allure et l'intensité du changement organisationnel en fonction des moments, constituant ainsi une méthode d'analyse qui permet la création de la totalité des changements pendant les périodes de relative stabilité et de changement transformationnel, sans les réduire au seul aspect des facteurs déterminants des actions (Lawrence *et al.* 2001 ; Seo et Creed, 2002). Dans ce contexte, l'événement déclencheur de changement transformationnel est la crise de la performance à laquelle les deux banques

fondatrices ont fait face dès la fin des années 1970 (Annexe II, la performance organisationnelle des deux banques). Cette crise de performance qui a résulté d'une constellation de plusieurs facteurs, tels que la concentration régionale, les coûts élevés des opérations et les limites des activités à grand volume, a eu un impact sur les leaders des deux banques, en optant pour la fusion comme réponse stratégique (Seo et Creed, 2002).

La première période de changement transformationnel est donc réalisée entre 1979 et 1984. Ici, nous observons qu'à la fin de 1979, le groupe financier se trouvait déjà en mode de changement transformationnel, ce qui est illustré par la courbe ayant débuté au niveau du *Changement transformationnel*. Elle est étalonnée sur une période de deux ans avant qu'elle ne commence à diminuer d'intensité et atteigne le niveau de *Relative stabilité*, en 1984. Durant la période (1979 - 1984), la courbe a suivi une allure constante (presque plane), ce qui signifie que l'ensemble des entités traditionnelles du groupe se transforme en même temps. Cela est illustré ci-dessous par l'éventail des différents changements fonctionnels. Cet éventail consiste à recycler et à intégrer les entités des deux banques fondatrices, et à diversifier les activités à grand volume. À la fin de cette période, l'ensemble des programmes de rationalisation et d'intégration sont achevés, ralentissant ainsi l'intensité et l'allure du changement transformationnel. Cela est illustré par une courbe descendante à partir de 1982. Ici, les changements ont pris la forme de corrections et d'ajustement de ceux réalisés auparavant, en attendant le niveau de *Relative stabilité*, en 1984. Cela signifie que l'allure du changement est devenue plane, alors que l'intensité atteignait son niveau le plus faible. Cette période est caractérisée par des changements d'ajustement et de renforcement des arrangements structurels et des systèmes existants, l'exemple le plus notable étant l'acquisition de la banque de financement, qui a été intégrée selon l'ordre organisationnel établi ; autrement dit, malgré l'envergure de cette acquisition, elle n'a pas eu un effet néfaste sur cet ordre organisationnel déjà établi. Ce sont des changements au niveau des trois divisions qui n'ont pas d'incidence sur les autres divisions du groupe financier.

Cette période de relative stabilité est secouée par deux événements transformateurs dès la fin de l'année 1986. Si le premier événement, la crise de la performane en 1987, a forcé le groupe à restructurer son portefeuille de prêts aux pays en voie de développement, le

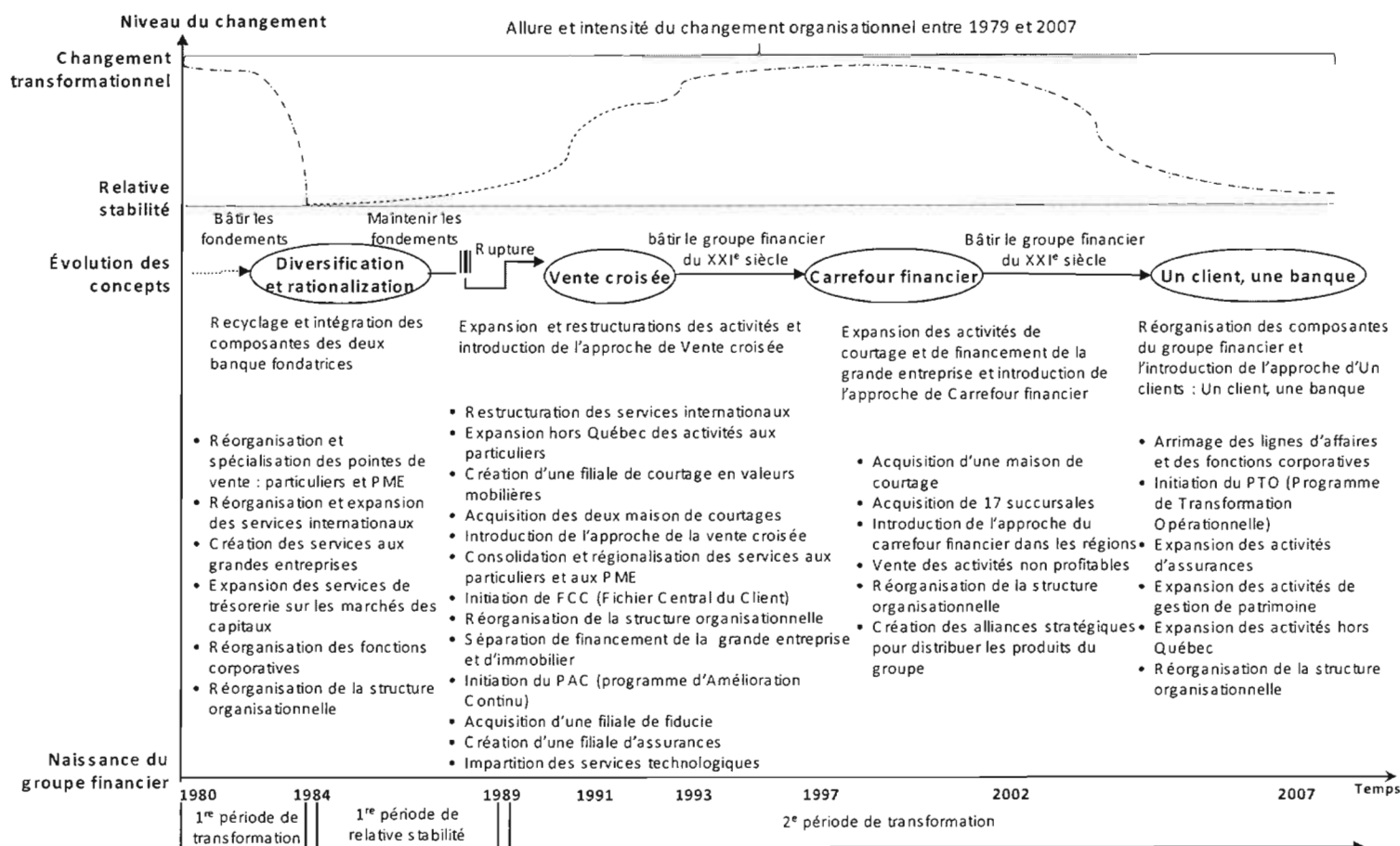
deuxième a offert une occasion au groupe financier de se diversifier dans d'autres activités, comme le courtage, en créant une filiale de courtage et en acquérant une participation importante dans une maison de courtage. Cette occasion de diversification de domaine d'activités a exercé de la pression sur les leaders du groupe financier en accentuant la perturbation de l'ordre organisationnel, ce qui a permis d'initier une deuxième période de changement transformationnel à partir de 1989. Ces changements au niveau de domaine d'activités sont illustrés dans la trajectoire par la forme que l'allure et l'intensité ont prise à partir de 1987, indiquant le début d'une nouvelle période de changement transformationnel. Lorsque celle-ci a commencé à prendre forme au début des années 1990, le groupe a connu une deuxième crise de la performance en 1992 qui a renforcé les mécanismes de contrôle, de plus, le groupe a profité d'une autre occasion de diversification offerte par son contexte réglementaire en entrant dans d'autres activités, tels que la fiducie et l'assurance à partir de 1993. La conjugaison de ces événements a rendu la transformation des entités organisationnelles nécessaire, en mettant l'accent sur la collaboration et sur la coordination de l'ensemble des entités du groupe financier. L'ampleur de ce changement transformationnel a exigé beaucoup d'efforts et de temps, ce qui a nécessité plusieurs mises à jour en 1996, en 2004 et en 2007, tel que le démontre l'extrait suivant :

On a évalué la réorganisation des produits et des canaux de distribution qui n'était pas la stratégie que je veux. La stratégie que je veux c'est d'être centré sur les clients. C'est ce que je veux, mais je ne peux pas aller là du jour au lendemain, il faut que j'évolue graduellement. Donc, on a évolué d'une culture de produits et canaux de distributions vers une culture de vente et services et par la suite vers l'orientation client. C'est une organisation qui est centrée sur les produits et qui tente d'aller vers une autre qui est centrée sur le client. (Epdpri)

En effet, cette période s'étend sur plusieurs années. Elle est caractérisée par des changements transformationnels, tant au niveau des entités organisationnelles qu'au niveau intra-entités organisationnelles. Cela est illustré par les variations de l'allure et de l'intensité du changement organisationnel entre 1990 et 2007. Cette intensité a atteint son niveau le plus élevé entre 1996 et 2004, une période durant laquelle les entités du groupe financier ont commencé à mettre en place des changements transformationnels au niveau intra-entités, après avoir terminé leurs transformations locales. Après 2004, l'intensité du changement organisationnel s'est réduite, le groupe financier a mis l'accent sur des changements

réglementaires, alors que les changements structurels ont été décentralisés au niveau des entités organisationnelles, réduisant ainsi l'intensité du changement transformationnel au niveau intra-entités jusqu'en 2007, une année au cours de laquelle une nouvelle initiative d'unification et d'intégration des entités organisationnelles a été entamée, afin de renforcer l'ordre organisationnel en cours.

Figure 13 : Les périodes de relative stabilité et de changement transformationnel



4.1.2.2. La première période de transformation entre 1979 et le début de 1984

Cette période consiste en un changement transformationnel suite à la fusion d'anciens arrangements structurels et des systèmes des deux banques fondatrices. Elle consiste à consolider et à spécialiser les réseaux de distribution et les systèmes existants, et à développer de nouvelles activités nationales et internationales, tel que le confirme la mission du groupe financier :

Une institution bancaire d'envergure nationale et internationale, visant croissance et rentabilité supérieures à la moyenne des grandes banques canadiennes, offrant une gamme complète de services à ses diverses clientèles et offrant conditions et milieu de travail propices au rendement efficace de ses ressources humaines. (Epdsec)

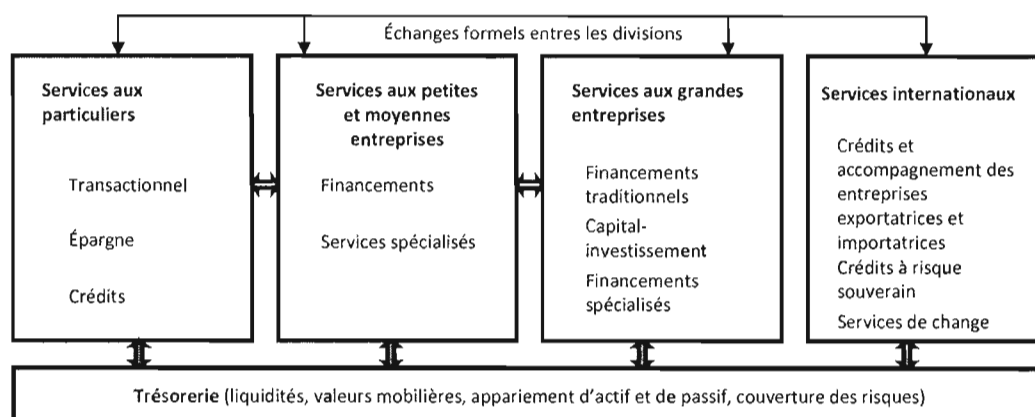
En effet, l'énoncé de cette mission exprime l'étendue géographique que ce groupe financier envisageait à l'avenir. Un groupe financier qui a une taille suffisante veut nécessairement entamer une diversification géographique pour dépasser la concentration de ses activités dans une seule région géographique, le Québec. Cet énoncé exprime aussi l'ambition de ce groupe en ce qui concerne sa rentabilité et sa croissance, celles-ci devant être supérieures à la moyenne des grandes banques canadiennes à la fin de la période de transformation.

Pour se rendre à cet état souhaitable, le groupe a donc initié un changement transformationnel incluant l'ensemble de ses entités organisationnelles. De surcroît, les réseaux de distribution ont été les premiers à connaître la consolidation et la spécialisation, alors que les activités de grands volumes ont été développées d'une manière rapide, permettant au groupe financier d'opérer dans toutes les activités permises par son environnement institutionnel. Dans ce contexte, la consolidation et la spécialisation du réseau de distribution se sont poursuivies jusqu'en 1983, et ce, en réduisant substantiellement le nombre des points de vente pour qu'il atteigne une taille jugée par la direction du groupe comme optimale pour ce réseau de distribution. Ce mouvement de consolidation et de spécialisation a touché tous les points de vente, donnant naissance à un réseau de distribution intégré et spécialisé dans lequel les points de vente sont segmentés en fonction des clients selon les besoins du marché local et international.

La consolidation et la spécialisation du réseau de distribution ont été instaurées dans une optique d'amélioration de la qualité du service et de réduction des coûts d'exploitation. Elles sont soutenues par l'introduction d'innovations technologiques, notamment par l'introduction des caisses, des guichets automatiques et des connexions intersuccursales. Cela a eu un impact sur les employés, qui sont devenus des représentants du service à la clientèle. Ils ont donc suivi une formation sur le service à la clientèle, car c'étaient eux qui assumaient la responsabilité de l'amélioration de la qualité du service, et cela, malgré les innovations technologiques, tel que le confirme le président du conseil et chef de la direction : « nous ne pouvons faire face au marché dans dix ou vingt ans si nous ne formons pas mieux ceux qui sont déjà chez nous et ceux que nous recruterons, en vue d'en faire des professionnels aguerris, prêts à être les dirigeants de demain ». (Epdsec)

Sous l'effet conjugué de la spécificité de l'offre en fonction de la clientèle, du souci de la qualité des services et de la diversification des activités, le groupe financier a effectué une restructuration de son domaine d'activités, en le scindant en cinq divisions, à savoir les services aux particuliers, les services aux petites et moyennes entreprises, les services aux grandes entreprises, les services internationaux et les services de la trésorerie. Ces divisions opéraient de manière décentralisée, tel que l'illustre la figure 14.

Figure 14 : L'arrangement structurel des divisions du groupe financier



Cette spécialisation et cette diversification des activités du groupe financier ont provoqué des changements au niveau des fonctions du soutien corporatif. Elles étaient regroupées en plusieurs entités, à savoir les finances et contrôle, les ressources humaines, l'informatique, la vérification et la sécurité, les affaires juridiques et l'immeuble et approvisionnements. Elles développaient et contrôlaient les politiques générales dans leur domaine d'expertise assurant ainsi l'uniformité des systèmes dans le groupe financier. Parmi ces entités, les finances et le contrôle, les ressources humaines et l'informatique ont connu une transformation en profondeur, décrite ainsi par le président du conseil et chef de la direction :

Changer le système comptable, revoir les politiques de crédit, uniformiser les politiques de personnel, remplacer les terminaux de différents types, changer la programmation et les procédures des services informatiques, fusionner des succursales, muter des employés et des clients ; tout cela, même fait dans l'ordre, crée une série de chocs qui ne peuvent tous être absorbés sans heurt. (Epdsec)

Par l'uniformisation de ces fonctions corporatives, le groupe financier a complété son changement transformationnel durant la première moitié de 1984, ce qui lui a permis de renouer avec la stabilité pour la première fois depuis sa naissance.

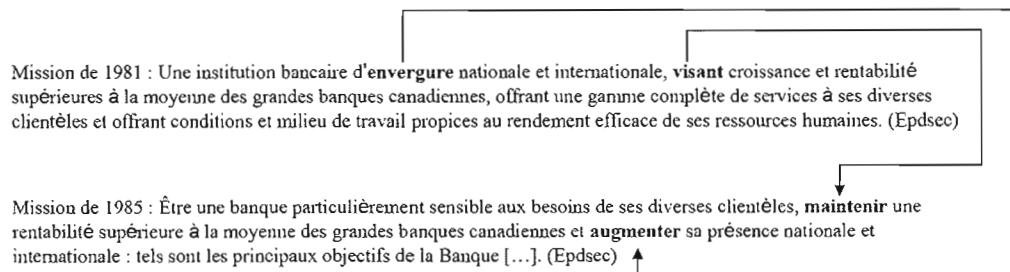
4.1.2.3. La première période de relative stabilité entre 1984 et 1986

Cette période est caractérisée par sa courte durée, elle s'est échelonnée de la deuxième moitié de 1984 à la fin de 1986. Elle consistait en plusieurs changements de renforcement de l'ordre organisationnel établi. Cela permet au groupe financier de maintenir un niveau de rentabilité supérieur à la moyenne des grandes banques canadiennes et d'augmenter sa part du marché au niveau national et international, tel que le confirme la mission de 1985 :

Être une banque particulièrement sensible aux besoins de ses diverses clientèles, maintenir une rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes et augmenter sa présence nationale et internationale : tels sont les principaux objectifs de la Banque [...]. (Epdsec)

En effet, la stabilité et la continuité sont observables dans l'utilisation langagière des énoncés des missions de 1985, tel que le démontre la figure 15 :

Figure 15 : La stabilité et la continuité des activités du groupe financier



En effet, le mot *envergure* utilisé dans l'énoncé de la première mission indiquant la portée géographique du groupe a été remplacé par *augmenter*, ce qui signifie que le groupe était désormais reconnu comme une entreprise multinationale qui voulait continuer à augmenter sa part de marché en dehors du Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. De plus, le terme *visant* utilisé dans la première mission a été remplacé par le mot *maintenir*. Cela signifie que le groupe a atteint la moitié supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes en ce qui concerne sa croissance et sa rentabilité, que ce qui lui restait à faire était de maintenir ce niveau de performance au fil des années. Donc, l'énoncé de la mission de 1985 montre la continuité de l'ordre organisationnel qui avait été mis en place dès 1984.

Cependant, cette situation ne représente guère une stabilité statique, elle désigne une stabilité dynamique. Cela permet de renforcer les activités existantes sans avoir un impact néfaste sur l'ordre organisationnel établi, autrement dit un changement dans le cadre de l'ordre organisationnel existant. Dans ce contexte, le groupe financier a acquis une banque de financement, ce qui a renforcé sa portée géographique. En effet, l'acquisition de cette banque a renforcé les activités de plusieurs divisions, à savoir les services aux PME, aux grandes entreprises et les services de la trésorerie. Au niveau des services aux PME, l'expansion était impressionnante à travers le Canada, ce qui a permis une croissance significative des volumes des prêts, de sorte qu'ils ont doublé durant cette courte période de stabilité, nécessitant ainsi l'ouverture de plusieurs nouveaux centres commerciaux et permettant aux activités commerciales du groupe financier de devenir pancanadienne. Cette tendance est observable aussi au niveau des services aux grandes entreprises, de sorte que les activités ont connu une

croissance notable au Canada et aux États-Unis, et ce, en implantant plusieurs centres dans les grandes villes d'Amérique de Nord, en permettant l'étendue géographique de cette division. Son fonctionnement s'est basé en particulier sur des montages financiers complexes et sur des produits et services offerts par la division de la trésorerie. Celle-ci a mobilisé ses spécialistes pour élaborer ces opérations d'envergures. Ainsi, le groupe financier a créé une banque de financement en collaboration avec une autre institution financière, une banque qui offrait des services-conseils et des montages financiers de plus de 10 millions de dollars aux entreprises qui effectuaient une restructuration à la suite d'une fusion ou d'une acquisition.

Le renforcement des activités existantes du groupe financier est observable au niveau des services aux particuliers, surtout après l'introduction des terminaux administratifs. Un programme de formation autodidacte a été introduit pour initier les participants à l'utilisation de ces terminaux qui gèrent les traitements des transactions et des applications bureautiques. L'objectif de ce programme était d'encourager les membres du personnel à s'instruire par eux-mêmes : « ma formation, une affaire personnelle » (Epdsec). Il permettait également aux participants d'apprendre sur le lieu de leur travail, ce qui éliminait les inconvénients de déplacement et favorisait « l'apprentissage par l'intégration de la théorie et de la pratique sur le terminal administratif à l'aide d'un transit fictif » (Epdsec).

Ce renforcement des activités est également observable au niveau de l'approche de commercialisation des produits et services, en introduisant le démarchage hypothécaire, une approche qui permet de hausser la part du marché dans le segment des prêts hypothécaires. Ainsi, le groupe financier a créé une alliance stratégique avec une compagnie de courtiers en immeubles indépendants au Québec, en prenant une participation dans sa société de courtage hypothécaire. Cette alliance s'inscrivait dans une stratégie, dont l'objectif principal était d'augmenter les sources de rentabilité. Selon cette entente, le groupe allait verser des frais de démarchage sur les prêts hypothécaires référés par les agents de la société de courtage hypothécaire.

Cette alliance a permis au personnel des succursales d'interagir avec des démarcheurs hypothécaires, en leur accordant un service professionnel de qualité et en offrant à leurs

clients acheteurs un taux préférentiel inférieur au taux du marché. Elle a également permis au groupe financier d'étendre le segment des prêts hypothécaires à l'Ontario, où la compagnie des courtiers en immeubles détient une filiale, dans la région d'Ottawa. De plus, cette expansion géographique a été renforcée par la mise sur pied d'un groupe de travail, dont l'objectif est de développer des initiatives d'expansion du réseau des succursales en Ontario. Ce groupe de travail a initié un projet, Ontario 100. Celui-ci permettra d'implanter 100 nouvelles succursales de détail dans cette région entre 1988 et 1993, pour exploiter une nouvelle source de dépôts.

Les initiatives de renforcement de l'ordre organisationnel établi présentées ci-dessus ont permis au groupe financier d'opérer dans toutes les activités permises, une situation que le président du conseil et chef de la direction décrit ainsi : « si la Banque est devenue une grande banque pancanadienne et même internationale, c'est en très grande partie grâce à la motivation exceptionnelle de son personnel » (Epdsec). Toutefois, dès la fin de 1986, le groupe financier a fait face à la conjugaison de plusieurs événements transformateurs imposés par l'orientation vers le démarchage, par les crises de la performance organisationnelle et par la déréglementation des services financiers au Canada. Ces conséquences ont mené le groupe financier à initier un changement transformationnel, ce qui a éventuellement permis de bâtir ce groupe du XIXe siècle, un groupe financier qui est totalement différent de celui connu avant 1987.

4.1.2.4. La deuxième période de transformation entre 1987 et 2007

Dès 1987, le groupe financier a fait face à la conjugaison de plusieurs événements transformateurs, notamment la crise de la performance, ainsi qu'à la déréglementation et au décloisonnement, qui ont perturbé la relative stabilité que le groupe a connue entre 1984 et 1986. En ce qui concerne la crise de la performance, le groupe a mis l'accent sur la source du problème, en réduisant le volume des prêts aux pays en voie de développement et en prenant des provisions plus importantes sur les pertes. Ainsi, la division des services internationaux a perdu son autonomie en étant jumelée à la division des services aux grandes entreprises. Ce regroupement a donné naissance à une nouvelle division mettant l'accent sur des revenus qui

provenaient principalement des honoraires et des commissions. Cela a exigé une transformation locale au niveau de ces divisions. Cette transformation locale a été complétée par une transformation corporative touchant l'ensemble des entités du groupe financier, tel que le décrit l'extrait suivant :

La déréglementation des services financiers a encouragé le déploiement de plusieurs nouveaux produits bancaires. La multiplication des produits et des services, leur complexité croissante ainsi que les exigences de la clientèle qui s'attend à un service plus rapide et plus spécialisé mais toujours aussi courtois représentent autant de défis auxquels la Banque devra faire face au cours de la décennie qui commence. (Epdsec)

Pour faire face à cette nouvelle réalité des activités bancaires, le groupe a entamé un changement transformationnel, qui était synonyme de *vente croisée*. Cette transformation a commencé par la redéfinition de ses points de vente, tel que le confirme cet extrait :

La Banque, toujours soucieuse de bien servir sa clientèle, a voulu assurer, à l'intérieur de son réseau de distribution, une intégration harmonieuse des impacts du décloisonnement et des nouvelles technologies tout en poursuivant sa démarche en vue d'améliorer sa position concurrentielle. (Epdsec)

En effet, la direction du réseau de succursales a initié un projet de restructuration de son réseau de distribution qui était considéré comme « ambitieux et avant-gardiste » (Epdsec). Ce réaménagement a donné naissance à des succursales sur mesure. De plus, le groupe a en fait profité de l'occasion que la réglementation a offerte en créant une filiale de courtage en valeurs mobilières, en décembre 1987. Cette filiale desservait les clients particuliers et institutionnels et offrait plusieurs produits, ce qui « complète une gamme de produits variés que la Banque offre à sa clientèle en vue de satisfaire tous ses besoins en matière d'épargne, de crédit et d'investissement » (Epdsec). Cette diversification est soutenue par l'acquisition d'une participation importante dans une maison de courtage, en 1988, celle-ci ayant acquis à son tour une autre maison de courtage, en 1989, donnant naissance à une deuxième filiale de courtage. Cela a permis au groupe financier de créer une division de la haute finance sous laquelle sont regroupés la trésorerie, le placement et le courtage.

Ces innovations ont permis d'explorer les synergies entre les divisions. Ainsi, l'idée de la vente croisée est devenue une réalité. Elle est devenue un projet d'avenir qui allait amener le

groupe financier à une transformation centrée sur les complémentarités entre les produits, tel que le confirme l'extrait ci-après :

L'implantation de concepts de points de vente modernes et adaptés au marché desservi démontre la volonté et l'intérêt que la Banque porte à sa clientèle et à ses employés. Face au décloisonnement des institutions financières, la Banque se prépare activement à intégrer tous les services-produits financiers qui en seront la conséquence. (Epdsec)

C'est ainsi que le groupe financier a déclaré qu'il est « en route pour le 21^e siècle » (Epdsec), une vision qui montre que le groupe financier était conscient des défis du décloisonnement, mais aussi des opportunités qu'il offrait. Il a d'ailleurs avancé l'idée du « supermarché financier et la boutique financière » (Epdsec), des concepts qui démontrent que le groupe financier a commencé à se transformer, en se basant sur de nouvelles idées et valeurs qui promeuvent un nouvel ordre organisationnel, dont les valeurs sont complètement différentes de celui qui était en cours. Celui-ci coïncidait avec la succession du leader du groupe financier, en 1989.

Ainsi, le groupe financier a effectué une restructuration de sa direction, et ce, en regroupant les services traditionnels du groupe sous la même direction, et ceux de la haute finance sous une autre. Cette nouvelle structure est décrite par le président et chef de la direction comme : « une structure de direction empreinte de la souplesse qui caractérise notre institution » (Epdsec). Cette restructuration représente une étape préliminaire au changement transformationnel. Elle est poursuivie par, d'une part, la régionalisation du réseau de succursales et des centres commerciaux au Québec, en créant des directions régionales qui étaient « plus près des clients et des points de vente » (Epdsec), et d'autre part, la diversification de domaine d'activités, en ajoutant notamment les activités fiduciaires et celles des assurances.

L'orientation vers la vente croisée a également constitué une préoccupation du personnel du siège social, surtout de ceux qui s'occupaient de la technologie de l'information et du marketing. À ceux-ci, on a confié la responsabilité de dessiner et de développer un fichier central du client. Ce système d'information avait pour but d'épauler le personnel du réseau

des succursales : « le portrait du client au bout des doigts ! » (Epdsec). Toutefois, la réalisation de ce système d'information nécessite la collaboration et la coopération de plusieurs entités qui sont propriétaires des systèmes d'informations spécialisés, à partir desquels le fichier central du client s'alimente en données et auxquels il fournit un accès au profil des clients.

Ces changements ont aussi nécessité la décentralisation des ressources humaines, en assignant un DCP (Directeur Conseils en Personnel) à chaque vice-président régional, en appuyant ses efforts en matière de planification et de développement de son bassin de main-d'œuvre. Ces efforts étaient également soutenus par une réflexion sur l'amélioration des procédures et des méthodes de travail. Ainsi, un programme d'amélioration continue est entériné par le comité de la direction du groupe à la fin de 1992. Ce programme avait pour objectif d'épauler les efforts des VP régionaux, en mettant l'accent sur les procédures et sur les méthodes de travail ainsi que sur les équipements dans les succursales. De surcroît, le responsable du programme parlait d'« une nouvelle culture » (Epdsec) pour améliorer les ventes et le service à la clientèle. Ce remodelage du fonctionnement des succursales et des centres commerciaux a été suivi d'une modification du système de rémunération. Ainsi, le programme de rémunération incitative a été introduit, afin d'encourager les employés à réaliser des ventes et à accroître les dépôts, les prêts et les autres produits.

En parallèle à ces changements, le groupe financier a acquis une société de fiducie et de prêts hypothécaires pour enrichir sa gamme de produits et services aux particuliers et aux entreprises. L'acquisition de cette entreprise a donc nécessité une réorganisation et une intégration des succursales au réseau du groupe. Elles étaient ainsi intégrées aux régions et relevaient des VP régionaux. De plus, le groupe a créé une filiale d'assurances, en 1996, spécialisée dans les produits d'assurances invalidité, dans les rentes viagères et les produits d'assurances-crédits. Cette filiale était le fruit de l'acquisition d'une filiale d'un assureur canadien. Celle-ci était utilisée par la nouvelle filiale d'assurances du groupe pour vendre ses produits et services. Ce réseau de distribution était renforcé par la création d'une société d'agents d'assurances et de placements en partenariat avec un autre assureur canadien.

Ces changements ont conduit à établir un nouvel ordre organisationnel selon lequel le groupe financier est devenu une banque universelle, tel que l'explique le président et chef de la direction : « la banque universelle, c'est avant tout une équipe de spécialistes qui s'épaulent les uns les autres à la façon du réseau que l'ont utilise pour conserver la clientèle de la banque [...] et de ses filiales » (Epdsec). Ainsi, la transformation s'est orientée davantage vers les mécanismes de collaboration et de coopération intra-divisions, en mettant l'accent sur l'aspect régional du groupe et sur les niches spécialisées ailleurs au Canada et dans le monde, tel que le confirme l'extrait suivant : « d'une part, de devenir la première banque au Québec et d'autre part, de compléter cette dominance avec les créneaux des niches hors Québec, au Canada et ailleurs au monde » (Epdsec). Dans ce contexte, le groupe financier a créé deux banques charpentées sous le bureau de la présidence, dont les membres étaient le président du conseil et chef de la direction et les deux présidents de ces banques. La banque d'affaires regroupait les activités des marchés financiers, de services aux grandes entreprises, de placements et de trésorerie, alors que les services aux particuliers et aux entreprises étaient gérés par la banque de détail. Les deux banques fonctionnaient en étroite collaboration, sans avoir à être intégrées. En outre, la gestion du patrimoine était cédée aux deux banques, alors que les unités de soutien, à savoir les ressources humaines, la technologie, la finance et le contrôle ainsi que la gestion des risques, sont complètement séparées. En fait, le groupe a mis l'accent davantage sur le système de référencement entre les deux banques qui possédaient des réseaux de distribution séparés. Cela signifie que le groupe n'était pas encore intégré. D'ailleurs, une première tentative d'intégration était faite selon laquelle les succursales, les centres commerciaux et les bureaux de la banque d'affaires étaient regroupés dans le même édifice, donnant naissance aux carrefours financiers, dans lesquels les clients trouvaient tous les produits et services qui répondaient à leurs besoins.

En mars 2002, le nouveau président, qui a pris la relève, a mis l'accent sur l'amélioration du service à la clientèle, tel que le confirme l'extrait suivant :

Le seul avantage compétitif qu'une institution financière puisse avoir, c'est être proche de ses clients. Bien sûr, au départ, il faut avoir de bons produits et en créer de nouveaux, il faut aussi avoir une bonne technologie, mais ces éléments peuvent être copiés facilement par la concurrence. Ce qui est difficile à copier, c'est notre

connaissance de nos clients et la qualité de service qui fait en sorte qu'ils sont satisfaits. Il faut miser là-dessus pour la croissance future de la Banque. Par conséquent, la qualité, c'est l'affaire de tout le monde. (Epdsec)

Dans ce contexte, plusieurs ententes de service ont été réalisées entre les forces de ventes et les unités de support, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité, c'est-à-dire qu'il « ne s'agit pas de se réinventer, mais de faire encore mieux ce que nous faisons déjà » (Epdsec). En fait, le président et chef de la direction a déclaré qu'il avait « une seule et unique mission : créer de la valeur pour nos actionnaires et augmenter la satisfaction de notre clientèle » (Epdsec). Dans ce contexte, le groupe financier a mis l'accent sur sa rentabilité et sur le niveau de satisfaction de la clientèle, ce qui signifie la continuité de la mise en application de l'ordre organisationnel dessiné depuis plusieurs années par son prédécesseur, et ce, en mettant l'accent sur la qualité du service et sur le contrôle des coûts. Ainsi, le groupe financier s'est positionné dans des activités rentables en éliminant celles qui ne l'étaient pas et en renforçant les partenariats, surtout en ce qui a trait à la distribution des produits dans des marchés dans lesquels le groupe avait peu de présence physique.

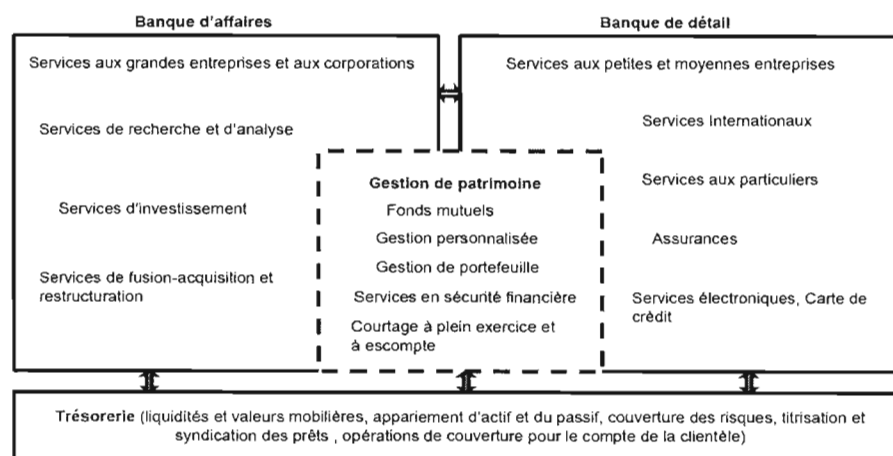
Ce positionnement a également nécessité un ajustement structurel. Le président de la banque d'affaires a gardé son poste sans aucun changement notable, alors que la présidence de la banque de détail était scindée en deux directions : les particuliers et la gestion de patrimoine, et les services aux entreprises et l'international. Ces directions étaient dirigées par deux membres du comité de la direction. Ces derniers étaient appuyés par d'autres membres du comité de la direction, et ceux-ci dirigeaient les fonctions de soutien corporatif, telles que les finances et contrôle, la technologique de l'information, les ressources humaines, la gestion des risques et les affaires corporatives.

Cet ajustement structurel était effectué pour mettre l'accent sur l'exécution : « l'efficacité et l'amélioration du service à la clientèle seront le point de mire parmi les objectifs stratégiques » (Epdsec). Dans ce contexte, quatre chantiers stratégiques qui soutenaient l'ordre organisationnel en cours ont été avancés. Le premier chantier consistait en l'expansion des activités en dehors du Québec, mais ce chantier stratégique a été un échec. Le deuxième chantier, qui consistait à gagner la guerre de l'épargne au Québec, a eu un succès

mitigé et reste encore à l'état embryonnaire. Le troisième chantier se voulait une expansion des activités d'assurances, et il a eu du succès, alors que le quatrième chantier, le PTO (Programme de Transformation Opérationnelle), a démontré l'incapacité des entités du groupe financier à collaborer et à coopérer. Ce chantier consistait à améliorer la qualité du service à la clientèle, en s'assurant que le flux d'informations circule entre les différentes entités organisationnelles. Bien que ce chantier stratégique n'ait pas connu le succès escompté, il a été décentré dans les entités organisationnelles. Chacune d'elles exécutait ses propres projets, ce qui a donné de la latitude aux responsables des entités organisationnelles, qui ont mis l'accent sur leurs objectifs respectifs. Cela a accentué les conflits intra-divisions et a précipité le départ du président et chef de la direction, et la nomination d'un nouveau président.

Dès sa nomination, au début de 2007, le nouveau président et chef de la direction a annoncé trois priorités stratégiques : « accroître les ventes croisées, devenir le chef de fil incontesté de l'épargne au Québec et accélérer la croissance hors Québec » (Epdpri). En effet, ces initiatives stratégiques représentent un recyclage de celles proposées par le président sortant, mais elles se sont raffinées en mettant l'accent sur l'aspect symbolique de l'ordre organisationnel en cours, en le soutenant par une nouvelle vision : *Un client, une banque*. Pour concrétiser ces priorités, un changement structurel a été nécessaire, tel qu'illustré dans la figure 16.

Figure 16 : L'arrangement structurel de la banque de détail et de la banque d'affaires



En effet, la nouvelle structure est alignée sur l'ordre organisationnel initié à la fin des années 1980. Elle a clairement identifié les liens les plus importants entre la banque de détail et la banque d'affaires en repositionnant la gestion de patrimoine comme terrain fertile à la vente croisée.

4.2. Les configurations stratégiques instituées par le groupe financier

La décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de transformation a érigé les assises fondamentales et nécessaires à une analyse plus poussée, une analyse néo-institutionnelle renouvelée permettant l'identification des configurations stratégiques instituées par le groupe financier entre 1979 et 2007, et qui sera présentée et décrite dans les deux sous-sections suivantes.

4.2.1. L'identification des configurations stratégiques instituées

La configuration stratégique attribue une signification unique et temporaire au groupe financier. Elle est observable à travers le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation, qui sont soutenus par un ensemble d'arrangements structurels et de systèmes (Greenwood et Hinings, 1996 ; Hinings *et al.* 2004). Pour identifier une telle configuration stratégique, l'approche néo-institutionnelle renouvelée considère la période de changement transformationnel comme le passage d'une configuration stratégique à une autre, alors que la période de relative stabilité désigne une configuration stratégique instituée (Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Reay et Hinings, 2005). Dans ce contexte, les résultats présentés ci-dessus ont démontré que le groupe financier a connu deux périodes de changement transformationnel interrompu par une période de relative stabilité, ce qui nous laisse voir que celui-ci a expérimenté deux configurations stratégiques. En effet, dès sa formation en 1979, le groupe financier a subi un changement transformationnel qui a mené à la formation de la première configuration stratégique vers 1984. Celle-ci a été maintenue jusqu'au début de la deuxième période de changement transformationnel, en 1989, et continue jusqu'en 2007. Cela démontre que cette

période correspond à une tentative de passage d'une configuration stratégique à une autre (Greenwood et Hinings, 1996 ; Reay et Hining, 2005).

Pour confirmer l'existence de cette deuxième configuration stratégique, l'approche néo-institutionnelle renouvelée propose une deuxième méthode d'analyse basée sur les porteurs « carriers » par lesquels la configuration stratégique opère (Scott, 2008 ; Zilber, 2002). Ici, les porteurs de la configuration stratégique sont observables à travers le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation. Ainsi, une variation importante de ces trois porteurs provoque forcément une variation au niveau des arrangements structurels et des systèmes, par conséquent une transformation de la configuration stratégique existante, alors qu'une variation au niveau des arrangements structurels et des systèmes ne conduit pas à une transformation de la configuration stratégique existante (Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Reay et Hining, 2005 ; Scott, 2008).

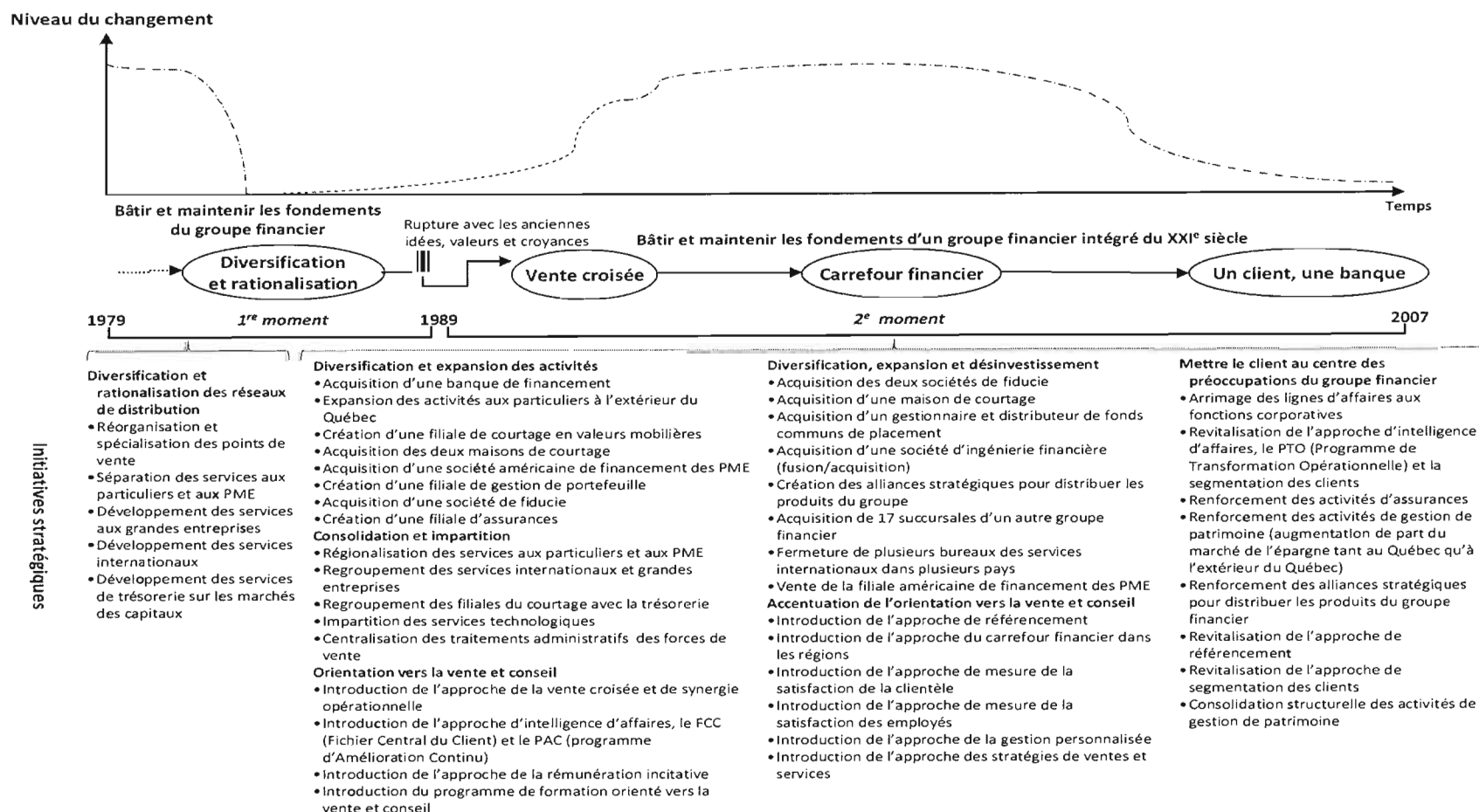
Pour explorer les variations de ces porteurs, nous avons utilisé l'éventail de la décomposition temporaire des périodes de relative stabilité et de transformation entre 1979 et 2007, ce qui facilite la confirmation de l'existence de cette deuxième configuration stratégique. Pour y arriver, nous avons tenté d'isoler ces porteurs durant les périodes de relative stabilité et de changement transformationnel en classifiant les changements identifiés, afin d'observer leurs variations. Ainsi, la figure 17 décrit le résultat de cette classification ; celui-ci démontre deux moments durant lesquels nous avons regroupé les changements qui ont provoqué des variations au niveau des porteurs. Le premier moment s'échelonnait de 1979 à 1989 et fait référence à un segment de l'histoire du groupe financier, une période qui a connu, à son début, une forte expansion et une diversification de domaine d'activités, en accordant une marge de manœuvre aux divisions qui opéraient d'une façon autonome. Le deuxième moment, qui a commencé après 1989 et s'est échelonné jusqu'en 2007, réfère à une période qui a débuté par une diversification d'activités liées aux segments de courtage, de fiducie et d'assurances. Cela a donné plusieurs occasions au groupe financier, lui permettant ainsi de mettre l'accent sur la vente croisée, sur le conseil et sur la collaboration intra-divisions, afin d'exceller dans le service à la clientèle, et cela est valide même en 2007, tel que l'affirme le président et chef de la direction :

La Banque n'entend pas faire d'acquisitions importantes pour assurer sa croissance. Cela ne fait pas partie de notre stratégie en 2007. Nous misons plutôt sur une croissance organique, c'est-à-dire une croissance qui viendra de l'intérieur en augmentant, entre autres, le nombre de clients et le nombre de produits par client. (Epdsec)

En effet, le groupe financier a mis l'accent sur l'excellence du service à la clientèle en développant des programmes de mesure de satisfaction des clients et des employés à l'échelle de l'organisation. Ces initiatives ont été soutenues par plusieurs ententes de référencement des clients, afin de formaliser les relations entre la banque de détail et la banque d'affaires, et par des ententes de services entre celles-ci et les fonctions de soutien corporatif. Ainsi, de nouvelles entités organisationnelles ont été créées, elles s'occupent principalement des stratégies de vente et de service à la clientèle, de la coordination de nouveaux canaux de distribution spécialisés et des systèmes d'intelligence d'affaires. Ces innovations ont été mises en place pour, d'une part, mieux comprendre les comportements des clients et ceux desservis avec une qualité exceptionnelle, et d'autre part, pour formaliser et renforcer la collaboration entre les entités du groupe financier, une collaboration qui permet à celui-ci d'augmenter le nombre de produits par client, tel que le perçoit le président et chef de la direction : « il faut demeurer intègre avec les clients, leur offrir les services qui leur conviennent, peu importe le poste que l'on occupe, le client doit être au centre de nos préoccupations » (Epdsec).

Cette centralisation autour du client est clairement observable au niveau de l'évolution de la vision au sein du groupe financier, tel qu'illustré à la figure 17. Plusieurs énoncés de cette vision ont été utilisés par les leaders du groupe financier pour sensibiliser les entités organisationnelles à collaborer ensemble et mettre le client au centre de leurs préoccupations. D'ailleurs, les initiatives stratégiques après 1989 soutiennent ce caractère extroverti du groupe financier concernant les besoins du client, alors qu'auparavant, les entités de ce groupe étaient caractérisées par leur caractère introverti, mettant l'accent sur leur développement des affaires en se basant sur l'autonomie des divisions en fonction des segments des clients.

Figure 17 : Les moments de l'évolution du groupe financier



Les résultats présentés ci-dessus démontrent que le groupe financier a subi un changement transformationnel suite à sa naissance, en 1979, lequel a mené à l'établissement d'une configuration stratégique instituée à partir de 1984, date indiquant la fin de la période de changement transformationnel et la stabilisation des arrangements structurels et des systèmes. Cela nous permet de mettre l'accent sur la deuxième période de changement transformationnel, en examinant la transition aux alentours de 1989, ce qui facilite l'observation des variations des porteurs de la configuration stratégique. En effet, le pattern des variations de ces porteurs, présenté à la figure 18, montre que le groupe financier a connu une période de bouleversement qui a commencé progressivement dès la fin de 1986 par la contestation du critère d'évaluation et qu'elle s'est terminée après que le groupe financier eut complété sa diversification d'activités dans les segments de fiducie et des assurances, à la fin de 1996. La transition a donc débuté par la remise en question des critères d'évaluation par le président du conseil et chef de la direction questionnant la pertinence et la légitimité du niveau de la performance organisationnelle. Celles-ci ont été amplifiées par les occasions offertes par l'environnement réglementaire permettant au groupe financier d'élargir son domaine d'activités, en opérant dans le segment du courtage, de la fiducie et des assurances.

Ces variations ont provoqué des changements au niveau des principes d'organisation, donnant naissance à plusieurs nouvelles idées de collaboration intra-divisions au début des années 1990. Elles faisaient la promotion du rapprochement et de la collaboration des entités du groupe financier. Ainsi, une rupture avec les anciens principes d'organisation s'est produite, elle est illustrée à la figure 18 par les différentes variations au niveau des trois porteurs, donnant naissance à une alternative qui a commencé à remplacer progressivement la configuration stratégique existante, ce qui a nécessité le recyclage des arrangements structurels et des systèmes soutenant ce nouvel ordre organisationnel. Ce changement transformationnel est confirmé et corroboré par les extraits suivants :

La banque s'est considérablement transformée dans les 15 dernières années. On est passé d'une entreprise qui avait des processus d'opérations très transactionnelles avec des produits qui ne sont pas très complexes à une entreprise de conseil dont les produits se multiplient et sont de plus en plus complexes. (Epdpri)

Un autre changement très important, c'est le changement technologique parce qu'avec toutes la capacité d'automatiser le processus des prêts, toutes les nouvelles plates-formes d'accès et l'automatisation de ces processus-là et d'automatiser les processus de décision des crédits, là on a rendu l'acte de donner les produits traditionnels des crédits comme les hypothèques et les prêts à la consommation qui sont presque comme un acte de commodité. (Epdpri)

La culture de gestion des risques a commencé à changer en 1991. À partir de cette date jusqu'à 2007, c'est encore en marche. [...] C'est de 1991 à 2002 que cette culture de gestion des risques s'est implantée. (Epdpri)

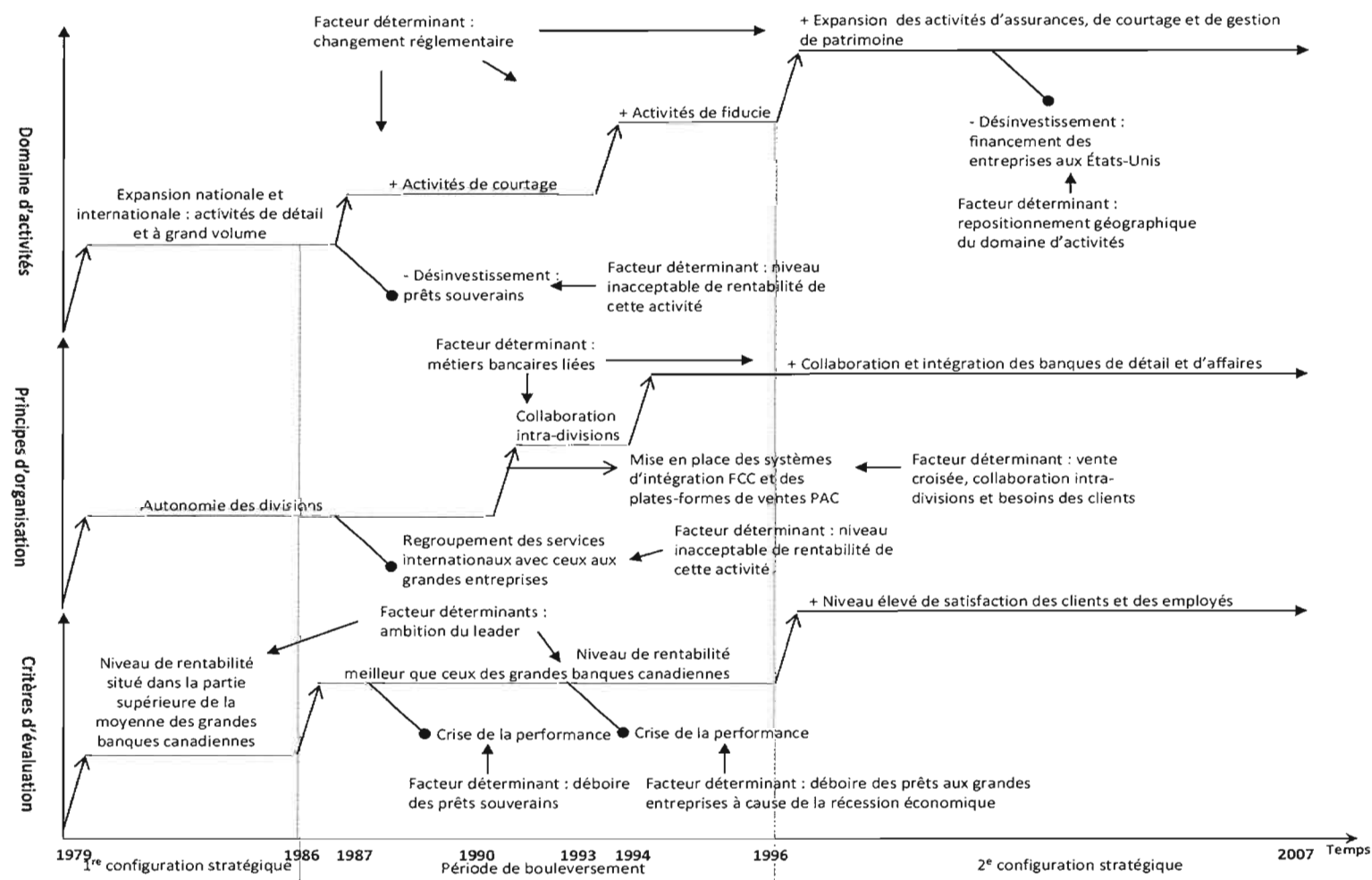
La transformation de la main-d'œuvre se fait à deux vitesses. D'abord, on a parcellisé énormément le temps de travail à cause de l'automatisation des transactions. Dans ce contexte, les emplois les plus facilement automatisés ont été considérablement réduits. Puis on a ouvert des centres d'appels, on a fait de plus en plus de transactions par téléphone. Donc, on a enlevé du personnel transactionnel dans les succursales. Parallèlement à ça, nous à la banque, c'est l'équivalent d'une stratégie qu'on a mise sur pied. On a offert l'employabilité à nos employés en offrant un processus de formation permanente complètement payée par la banque. (Epdpri)

On a revu tout le contrat social de nos employés : notre système de rémunération, notre système d'avantages sociaux et notre système de formation. On a tout refait au complet. (Epdpri)

Ces extraits résument l'ampleur de cette transformation, une transformation décrivant le passage d'une configuration stratégique axée sur des produits transactionnels simples, en un ordre organisationnel axé sur des relations globales entre le groupe financier et ses clients, en favorisant la vente croisée, le conseil et l'excellence du service à la clientèle. Cela démontre le caractère extroverti du groupe financier. Ainsi, nous pouvons affirmer que le groupe financier a connu deux configurations stratégiques, la première configuration stratégique a pris forme à la fin des années 1970, puis elle a commencé son déclin à la fin des années 1980. Elle est soutenue par une vision qui promet la diversification des activités de grand volume et la rationalisation des activités de détail, alors que la deuxième configuration stratégique a commencé à prendre forme à la fin des années 1980 et s'est échelonnée jusqu'en 2007. Elle est soutenue par plusieurs visions qui promeuvent la vente croisée, la collaboration et l'orientation vers le client en le mettant au centre des préoccupations de toutes les entités organisationnelles.

Comme le démontre la figure 18, la source principale de cette période de bouleversement est déterminée par une contradiction entre l'ambition et l'intérêt du leader du groupe financier et le niveau de performance de celui-ci (Seo et Creed, 2002). Cette contradiction est amplifiée par plusieurs pressions politiques, fonctionnelles et sociales. Elles sont observables au niveau des crises de la performance organisationnelle en 1987 et en 1992, du contexte réglementaire illustré par les changements de la Loi sur les banques en 1987 et en 1992, du contexte économique suite à la récession de 1992, du contexte social à cause de la multiplication des besoins d'une population vieillissante, et du contexte technologique illustré par l'évolution des outils technologiques qui facilitent la compréhension des besoins des clients et l'intégration des systèmes de collaboration intra-divisions.

Figure 18 : Les variations des porteurs de la configuration stratégique entre 1979 et 2007



Nous considérons cette période de bouleversement comme un moment de dé-institutionnalisation de la configuration stratégique établie durant la première moitié des années 1980 et la ré-institutionnalisation d'une nouvelle configuration stratégique (Hinings *et al.* 2004 ; Reay et Hinings, 2005). Cela nous permet d'identifier les deux configurations stratégiques qui entourent cette période de bouleversement, en utilisant des extraits des données collectées comme preuves de l'existence de ces configurations stratégiques (Annexe IV). Le tableau 16 présente les résultats des analyses à partir desquelles nous avons déduit les caractéristiques de ces deux configurations stratégiques. Elles sont observables à travers leur domaine d'activités, leurs principes d'organisations et leurs critères d'évaluation, qui sont soutenus par des arrangements structurels et des systèmes.

Tableau 15 : Les caractéristiques dominantes des deux configurations stratégiques

Attribut	Corporation introvertie	Corporation extrovertie
Porteurs de la configuration stratégique		
Domaine	<ul style="list-style-type: none"> Portefeuille d'activités national et international en fonction des segments des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Large portefeuille d'activités liées pour faire face aux besoins des clients : concentration régionale dans le marché principal et des niches spécialisées ailleurs
Principes d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie et spécialisation des divisions Liens formels intra-divisions Relation dominante : divisions - clients 	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration entre les entités du groupe financier centrée sur les besoins des clients : ententes de référencement et de service de support Relation dominante : groupe financier - clients
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité et croissance supérieure de la moyenne des grandes banques canadiennes 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau élevé de la satisfaction de la clientèle Niveau élevé de la satisfaction du personnel Maintenir une rentabilité parmi les meilleures des grandes banques canadiennes
Arrangements structurels et systèmes soutenant les porteurs		
La structure des rôles et des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Niveau faible d'intégration Niveau faible de coordination Niveau élevé de spécialisation et de différenciation 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau élevé d'intégration Niveau élevé de coordination Niveau modéré de différenciation
Systèmes des décisions	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle décentralisé et séparé Allocation des ressources en fonction de l'opportunisme des divisions 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle bureaucratique centralisé Allocation des ressources par arbitrage en fonction des projets corporatifs et stratégiques
Systèmes des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération de base et avantages sociaux Recrutement, formation, évaluation et promotion basée sur des compétences professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération de base et incitative, et avantages sociaux Unification des programmes de recrutement et de planification de la relève, de la formation et de la relation avec les employés qui se basent sur les compétences professionnelles, managériales et relationnelles

Nous avons qualifié la première configuration stratégique de *Corporation introvertie*, alors que la deuxième configuration stratégique est une *Corporation extrovertie* (Denis *et al.* 1996). En effet, la *Corporation introvertie* est caractérisée par l'organisation du domaine d'activités en fonction des segments des clients. Chaque segment est desservi par une division qui est organisée séparément des autres, ce qui a créé des barrières entre elles, leur procurant un aspect introverti. Elles sont coordonnées au niveau corporatif par un leader qui fixe leurs objectifs et dont la performance globale de groupe devrait se situer dans la moitié supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes. La *Corporation extrovertie* est caractérisée par la collaboration des divisions, celles-ci faisaient face ensemble aux besoins des clients, ce qui permettait au groupe financier d'être très sensible et ouvert aux besoins de ses clients, ce qui lui accordait le caractère extroverti. Ces divisions sont coordonnées par des comités transversaux dont les décisions corporatives se prennent en consultation entre eux, en s'assurant que la performance globale du groupe soit celle de la meilleure des grandes banques canadiennes.

4.2.2. La description des configurations stratégiques instituées

Nous décrivons ci-dessous les deux configurations stratégiques instituées par le groupe financier entre 1979 et 2007, une description détaillée de chacune d'elles, en mettant l'accent sur son domaine d'activités, sur ses principes d'organisations, sur ses critères d'évaluations qui sont soutenus par des arrangements structurels et des systèmes.

4.2.2.1. La *Corporation introvertie*

La *Corporation introvertie* a constitué la référence dominante du groupe financier durant les années 1980. Elle s'articule sur trois valeurs fondamentales. La première valeur préconise la portée géographique du groupe financier selon laquelle celui-ci détient un large portefeuille d'activités dans tous les segments autorisés par son environnement institutionnel, tant au niveau national qu'international. Ces segments d'activités ont été structurés selon un principe d'organisation soutenant la valeur de l'autonomie de ceux-ci, ce qui signifie que chaque segment est charpenté par une division séparée des autres, créant ainsi des barrières entre les

divisions. La troisième valeur préconise le critère d'évaluation selon lequel la rentabilité des segments d'activités forme un élément crucial au bon fonctionnement quant à la performance organisationnelle du groupe financier, elle devrait être maintenue dans la moitié supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes.

Cette configuration stratégique s'articule donc sur le principe de la spécialisation et de l'autonomie des divisions. Sa structure est caractérisée par un niveau élevé de différenciation et par un faible niveau d'intégration, c'est-à-dire que les divisions sont organisées d'une façon autonome, en fonction des segments d'activités et des clients qu'elles desservent, de sorte que les liens entre elles sont formels et imposés par le haut au niveau du comité de la direction. À titre d'exemple, les succursales qui desservent principalement les particuliers ne devaient pas refuser de servir une entreprise et un client institutionnel ; de même pour les divisions des services aux particuliers et des services aux entreprises, qui devaient distribuer les produits d'opérations internationales fournis par la division des services internationaux ; elles ne peuvent procurer les produits de change, des chèques de voyage ou des transferts de fonds auprès d'une autre institution financière. Ces divisions sont coordonnées par le leader du groupe financier. C'est lui qui gère le flux des ressources accordées aux divisions, en mettant en place les critères de performance et en assurant la coordination globale du groupe financier. Il est soutenu par plusieurs services corporatifs, tels que les ressources humaines, la technologie de l'information, la finance et contrôle, le marketing et les services juridiques.

Selon la *Corporation introvertie*, les divisions développent et contrôlent la formation de leurs stratégies d'affaires et font le suivi de leur exécution, un procédé d'organisation qui est jugé par l'excellence des résultats financiers et par la croissance des volumes de vente. Cette standardisation des résultats est contrôlée par le leader dont l'arbitrage final lui revient, en s'appuyant sur des systèmes très formels, tels que le système budgétaire et celui de pilotage et suivi.

4.2.2.1.1. Les porteurs de la *Corporation introvertie*

Les porteurs de la *Corporation introvertie* définissent la portée géographique dans laquelle le groupe financier veut exercer ses activités. Celui-ci exerce l'ensemble des activités permises par les autorités institutionnelles au Canada et ailleurs dans le monde. En effet, le groupe financier a organisé ses activités sous forme de divisions spécialisées. Celles-ci ont été considérées comme des centres de profits qui sont contrôlés par le leader du groupe à l'aide d'un système de contrôle de la gestion. Celui-ci se définit par deux dimensions, à savoir le contrôle stratégique (les décisions d'expansion, de diversification ou de désinvestissement) et le contrôle financier (la planification et suivi budgétaire). Un mécanisme formel de coordination hiérarchique est donc mis en place pour évaluer la performance du groupe, dont la valeur fondamentale est une rentabilité et une croissance qui se trouvent dans la moitié supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes.

4.2.2.1.1.1. Le domaine d'activités

Le groupe financier offrait toute la gamme de produits et services financiers que la Loi sur les banques a permise. Elle est conçue de façon spécifique en fonction des besoins des clients, et ceux-ci ont été segmentés en trois catégories : les particuliers, les PME et les grandes entreprises et institutions. Cette gamme de produits permet au groupe financier de jouer son rôle principal d'intermédiation : accepter les excédants des épargnants et les rediriger vers ceux qui ont en besoin sous forme de prêts pour qu'ils réalisent leurs projets. Elle a aussi outillé le groupe financier pour qu'il soit capable d'accompagner les grandes entreprises et les institutionnels sur les marchés des capitaux en leur proposant de nouveaux instruments financiers, tels que des engagements de crédit et des contrats de change et de taux d'intérêt.

4.2.2.1.1.1.1. Les activités auprès des particuliers

Les activités auprès des particuliers sont conçues autour de trois catégories : les services transactionnels, le dépôt et le crédit. Les services transactionnels font référence à une gamme de produits incluant le service de paiement et les services complémentaires aux produits de

dépôt et de crédit. Les dépôts représentent le sang qui circule dans les veines du groupe financier. Dès lors, entrés dans ses comptes, ils deviennent sa propriété. Le déposant se considère donc par la Loi des banques comme l'emprunteur, alors que le déposant devient automatiquement un créancier. Ce dernier devrait avoir confiance au groupe financier pour faire fructifier ses épargnes et le paiement courant de ses obligations personnelles d'une manière efficace. Le groupe offrait aux déposants plusieurs formes de comptes pour faire fructifier leurs épargnes. Ceux-ci pouvaient placer leurs épargnes dans un compte courant qui ne portait pas d'intérêt ou dans des comptes d'épargne défrayant des intérêts. Le compte courant est un compte utilisé pour déposer des montants au quotidien, tels que les salaires des employés et les chèques des commerçants et des marchands, et pour défrayer la consommation quotidienne. Les comptes d'épargne sont des comptes utilisés pour déposer les excédants des épargnants pendant une longue période ou à durée fixe, et ils portent un intérêt garanti.

La principale activité de crédit aux particuliers est celle des prêts hypothécaires. Ceux-ci ont été organisés en plusieurs catégories de base à taux fixe ou variable, auxquelles s'ajoute une diversité d'options en fonction de l'emprunteur. À cela s'ajoutent les marges de crédit incluant les prêts personnels et le crédit à la consommation, dont les caractéristiques correspondent à divers besoins des clientèles. Ces modalités de crédits portent des risques de défaut, ce qui exige une analyse approfondie de la situation ainsi que du suivi d'emprunteur, ainsi le groupe propose des plans d'assurance-crédit.

4.2.2.1.1.2. Les activités auprès des PME

Le financement est l'activité fondamentale auprès des PME. Elle exige des précautions additionnelles de la part des spécialistes des prêts commerciaux. Le financement peut causer des risques de défaut important, plaçant le groupe financier dans des situations précaires. Pour minimiser ces risques, le groupe financier avait instauré des procédures formelles de crédit. Le montant à emprunter était limité en fonction de la taille de PME, il était lié ainsi directement à la hiérarchie organisationnelle. Le directeur de compte, qui est en contact direct avec les clients et qui les connaît parfaitement, ne pouvait prendre une décision que pour des

montants ne dépassant pas la limite qui lui avait été imposée par son supérieur. Dans le cas où le dossier du demandeur d'un prêt était intéressant, mais où le montant dépassait cette limite, le directeur de compte transmettait le dossier avec des recommandations à son supérieur. Selon cette procédure, 80 % des décisions d'octroi de crédit se prennent aux centres commerciaux, alors que les 20 % des décisions restantes représentent des montants importants dont les décisions pouvaient se rendre jusqu'au responsable de la division. Celui-ci travaille de concert avec le responsable de la gestion des risques, il prend les décisions concernant les prêts dont les montants étaient importants.

En plus des crédits traditionnels, le groupe financier offrait aux PME une gamme de produits de financement selon leurs besoins et leurs domaines d'activités. Des équipes professionnelles ont développé ces modes de financement, qui incluent les prêts à terme et le financement d'opérations par l'émission de papier commercial avec garantie bancaire. De plus, cette division a offert des produits spécialisés, tels que le financement structuré, les services d'affacturage et le crédit-bail, la participation au capital de la PME et les analyses de marchés internationaux. Ces modes de financement sont complétés par une gamme de produits transactionnels, tels que les services de paie et consignation, les lettres de crédits, les opérations de change, le compte d'opération en devises et le compte de transferts. Ces solutions permettent au groupe de diversifier ses revenus, ceux-ci proviennent des honoraires, des commissions et des transactions.

4.2.2.1.1.3. Les activités auprès des grandes entreprises et des institutions

Les solutions de financement complexe représentent l'activité fondamentale auprès des grandes entreprises et des institutions. C'est une activité de gros crédit qui demande, dans des cas particuliers, la syndication (une participation de plusieurs banques dans le montage financier d'une opération d'envergure). Elle comporte donc des risques très élevés, pour lesquels le groupe financier devrait prendre des précautions extraordinaires. Le défaut d'une grande entreprise pourrait facilement créer des risques pour celui-ci, et pourrait le mettre dans des situations précaires si l'emprunteur devient inapte à honorer ses engagements. Pour minimiser ces risques, le groupe financier se base sur les compétences de ses spécialistes,

incluant les directeurs de compte, qui possèdent des connaissances approfondies sur le secteur d'activités dans lequel la grande entreprise opère, et sur les spécialistes de trésorerie, ceux-ci détenant des connaissances avancées sur les montages de financement complexe et sur les marchés financiers. De plus, la plupart des décisions d'octroi de financement devraient avoir au préalable l'accord du conseil d'administration, surtout en ce qui concerne les financements dont les montants sont importants.

Le groupe financier offre aux grandes entreprises une gamme de produits de financement selon leurs secteurs d'activités. Il met l'accent sur trois segments de clients : les prêts aux grandes entreprises, l'immobilier à vocation commerciale et l'énergie. Il propose à ces segments de nouveaux modes de financement complexe et sur mesure en fonction de leurs projets majeurs. En fait, le groupe participe à des syndications de prêts, de capital à risque, de fusion et acquisition et de financement sur mesure. Ces modes de financement sont complétés par des produits transactionnels, notamment par l'accès direct au compte des entreprises à partir de leurs ordinateurs, le transfert de fonds, les opérations de change, le compte d'opération en devises et les transactions sur les marchés des capitaux. Ces solutions de financement permettent au groupe financier d'augmenter considérablement ses revenus des honoraires, des commissions et des transactions, des revenus sur lesquels le groupe financier a mis l'accent pour réduire sa dépendance des revenus provenant exclusivement des intérêts sur les crédits.

Les activités institutionnelles sont organisées géographiquement au niveau national et international. Le groupe financier offre des crédits aux différents paliers gouvernementaux, aux commissions scolaires et aux communautés religieuses. Chacun d'eux devrait soumettre une garantie en contrepartie pour obtenir un crédit. À titre d'exemple, les différents paliers gouvernementaux ainsi que les organismes sous leur régie proposaient des garanties sous forme de certificats et de bonds du Trésor. Le groupe financier offre le service de distribution pour les municipalités, les commissions scolaires et les hôpitaux sur le marché des obligations. Il est aussi actif sur les marchés internationaux des prêts à risque souverain, il offre des prêts aux pays en voie de développement, une activité qui représentait un axe de croissance important au début des années 1980, mais qui est devenue par la suite une source

de pertes importantes. Enfin, le groupe effectue des négociations sur les comptes de ses clients, des contrats de change et de taux d'intérêt. Ceux-ci comprennent une gamme de services de contrats à terme sur obligation, des billets à taux flottants et des opérations de rapport de taux d'intérêt.

4.2.2.1.1.2. Les principes d'organisation

La segmentation des activités a été effectuée selon le principe de spécialisation, alors que les mécanismes de coordination sont conçus en fonction d'un mode hiérarchique pyramidal. Elle est caractérisée par un mode d'organisation vertical dont les objectifs sont élaborés selon un principe descendant, c'est-à-dire d'après une standardisation des résultats.

Ce mode d'organisation met de l'avant la valeur de l'autonomie d'action et de la prise de décision dans la conduite de chacune des divisions. La distinction entre elles est effectuée en fonction des segments des clients (particuliers, PME, grandes entreprises et institutions) et des segments du marché (national et international). Elle fonctionne de façon quasi-autonome, simplifiant ainsi le contrôle exercé par le leader. Chaque division possède ses propres entités opérationnelles dont l'expertise est très pointue, lui permettant d'exercer ses activités indépendamment des autres, à l'exception du système des ressources humaines et de ceux de l'informatique et de télécommunication, qui sont centralisés.

Chaque division s'est donc vu accorder une autonomie importante. Elle délègue les décisions nécessaires à la conception et à la réalisation de sa stratégie d'affaire. Celle-ci devrait être alignée sur la stratégie corporative du groupe financier. Cette délégation du pouvoir aux responsables des divisions, qui connaissent bien les produits et les marchés auxquels ces produits sont destinés, a permis de créer des centres de profits. Ils sont responsables de la croissance et de la rentabilité de leurs unités. Toutefois, le leader du groupe financier a gardé les décisions stratégiques les plus importantes en ce qui a trait à tout projet d'expansion, de diversification et de désinvestissement. Il détient aussi le pouvoir de nommer et de remplacer les responsables des divisions, il gère le portefeuille des activités stratégiques, planifie et distribue les ressources financières et assure le flux des services corporatifs aux divisions,

surtout ceux des ressources humaines et de l'informatique. Ces pouvoirs sont exercés et suivis par un système de contrôle des performances.

4.2.2.1.1.3. Les critères d'évaluation

La rentabilité du groupe financier devrait être « supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes » (Epdsec). Ce critère est considéré comme indicateur de la satisfaction des actionnaires. Ceux-ci s'attendent à ce que le groupe financier leur livre un retour sur leur investissement, qu'il soit dans la moitié supérieure à la moyenne des banques canadiennes. Deux indicateurs ont été utilisés pour effectuer cette comparaison, le rendement sur l'actif moyen et le rendement sur l'avoir propre des actionnaires ordinaires. Le premier démontre la capacité du groupe financier à utiliser ses capitaux pour générer un profit. Le deuxième indicateur correspond aux taux de rendement des placements des actionnaires ordinaires, il permet d'effectuer une comparaison entre les banques, indépendamment de leur taille.

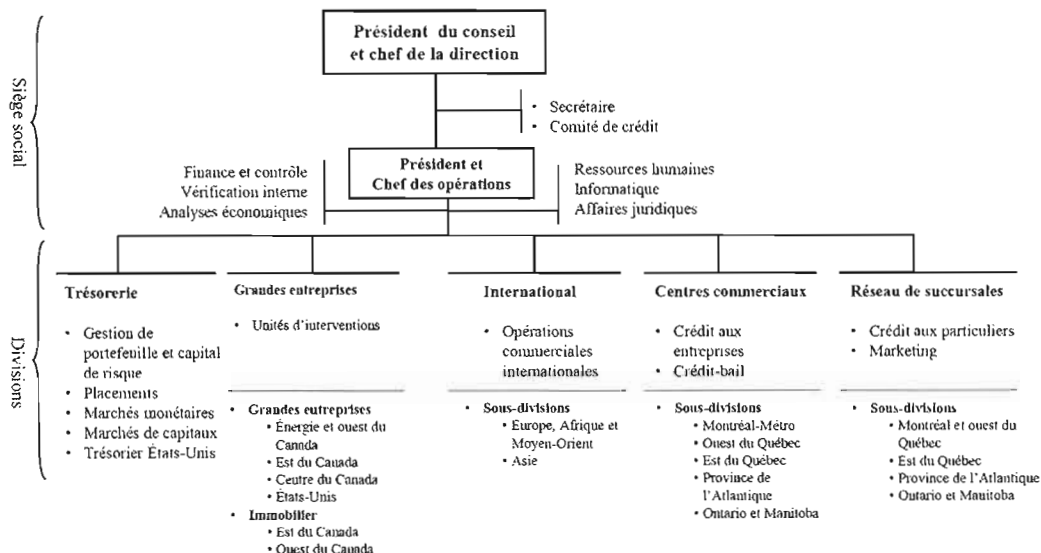
4.2.2.1.2. Les arrangements structurels et les systèmes

La *Corporation introvertie* conçoit la structure du groupe financier sous la forme des divisions quasi-autonomes. Cela signifie que les arrangements structurels et les systèmes de celle-ci sont conçus de façon décentralisée, une décentralisation verticale limitée selon laquelle une autorité est accordée à chacune des divisions pour qu'elle soit capable de s'adapter à son environnement immédiat en développant sa propre stratégie d'affaires. Néanmoins, les opérations de ces divisions sont accompagnées par un système de standardisation des résultats corporatifs. Ceux-ci sont prédéfinis et arbitrés par le leader du groupe financier. Ainsi, ce design organisationnel s'articule sur un niveau élevé de différenciation, sur un niveau d'intégration faible et sur une standardisation des résultats.

La figure 19 illustre une vue globale de la structure du groupe financier, elle est identique à la structure divisionnaire proposée par Mintzberg (1983). Cette structure est organisée selon deux niveaux hiérarchiques : le siège social et les divisions. Ces dernières sont découpées en fonction de l'hybridation d'un segment du marché, d'un segment des clients et d'une gamme

de produits et services, ce qui permet de s'occuper adéquatement des besoins de chaque segment de clients.

Figure 19 : Une vue globale de la structure du groupe financier



4.2.2.1.2.1. Les structures des rôles et des responsabilités

La structure du groupe financier est caractérisée par un niveau élevé de différenciation et par un faible niveau d'intégration. Selon ces principes d'organisation, les rôles et les responsabilités du siège social et des divisions sont bien définis. Les divisions sont considérées comme génératrices des revenus du groupe financier, alors que les fonctions du soutien corporatif ont été vues comme des centres de coûts. Ainsi, chaque division est perçue comme un centre de profit contrôlé par le leader du groupe financier selon des objectifs de performance prédéfinis.

Selon cette structure divisionnaire, le siège social est défini d'après deux entités : le comité de la direction et les fonctions de support corporatif. Le comité de direction est composé du président du conseil et chef de la direction, et du président et chef des opérations. Ceux-ci détiennent le contrôle de toutes décisions stratégiques en ce qui a trait aux projets de

développement technologique, de réorganisation, de diversification, d'expansion et de désinvestissement. Ce sont eux qui définissent la stratégie corporative du groupe financier et qui gèrent le processus d'allocation des ressources aux divisions en fonction de leurs performances prospectives. Ils exercent un contrôle direct sur les divisions par l'intermédiaire des outils de planification et de pilotage. Des outils permettent l'élaboration et le suivi des objectifs corporatifs desquels découlent les objectifs financiers de chaque division. Dans ce contexte, le suivi offre la possibilité d'apporter les modifications nécessaires au cours de l'action, si les résultats réalisés affichent un écart négatif par rapport à ceux qui ont été prédéfinis.

Pour mieux mener ces activités, le comité de la direction est soutenu par un ensemble de fonctions de support corporatif, dont les plus importantes sont la finance et contrôle, les ressources humaines et la technologie. Ces fonctions ont toujours été centralisées, afin de maintenir une conformité à travers les divisions. Ce regroupement a été réalisé dans un souci de standardisation des services de support à l'interne et non pas dans une optique de contrôle opérationnel. Ces fonctions exécutent des commandes qu'elles reçoivent, soit du comité de la direction, dans le cas des initiatives stratégiques, soit des divisions, qui ont des initiatives locales et précises. Dans ce contexte, la fonction finance et contrôle assiste le comité de la direction dans l'élaboration des plans stratégique et budgétaire corporatifs et propose des prévisions budgétaires pour chacune des divisions et pour les fonctions de support corporatif. Le comité de la direction s'articule sur ces prévisions durant les négociations avec les divisions, afin d'établir leurs objectifs financiers. De plus, la fonction finance et contrôle effectue des analyses financières comparatives avec les autres banques canadiennes pour situer le groupe financier par rapport à celles-ci.

La fonction des ressources humaines aide le comité de la direction dans la mise en place des procédures de rémunération, de planification et de formation de la main d'œuvre. En plus de ces activités quotidiennes, la fonction de technologie s'occupe de tous les outils matériels et d'applications du groupe financier. Elle assiste le comité de la direction dans la planification et l'exécution des projets technologiques d'envergure. Cette fonction est devenue indispensable au bon fonctionnement des divisions, elle les assiste dans l'ensemble de leur

infrastructure technologique, en essayant de soutenir leur stratégie d'affaires par des applications technologiques, facilitant ainsi la livraison de leurs produits et services.

Comme le démontre la figure 19, les activités du groupe financier sont structurées selon cinq divisions : les services aux particuliers, les services aux PME, les services aux grandes entreprises, les services internationaux et les services de trésorerie. Ce sont des structures fondées principalement sur des critères géographiques en fonction des segments de clients. Chaque division se définit principalement par trois entités : l'ingénierie des produits et services, le réseau de distribution de ceux-ci et le soutien administratif. L'ingénierie des produits et services se définit comme une entité indépendante juridiquement, sous la forme d'une filiale ou d'une entité départementale, dont la vocation primaire est d'offrir une gamme de produits et services, soit au réseau de distribution de la division à laquelle elle appartient, soit aux réseaux de distribution des autres divisions. À titre d'exemple, l'entité ingénierie des produits et services de la division internationale développe des produits qui sont destinés aux réseaux de distribution des autres divisions. Ceux-ci reçoivent en contrepartie des commissions sur les ventes qui sont déterminées au préalable, ce qui signifie que l'entité d'ingénierie a l'ultime autorité de fixer les prix des produits et services en s'assurant de la rentabilité de ceux-ci. Toutefois, elle doit être alignée sur les politiques financières de la division et sur celles du groupe financier. Pour maintenir cette cohésion, les unités d'ingénierie innovent continuellement en proposant de nouveaux produits et services qui sont comparables avec ceux des concurrents et qui répondent aux besoins évolutifs des clients, et dont le réseau de distribution détient les renseignements.

En fait, le réseau de distribution est structuré en fonction de critères de proximité géographique. Son objectif principal est de desservir le client de chaque division. Il est conçu sous la forme d'une bureaucratie à clones, il est divisé en plusieurs régions, chacune d'elles regroupant un ensemble de succursales, de centres commerciaux ou de bureaux. Chacun d'eux est considéré comme le centre opérationnel qui définit sa propre stratégie commerciale en mettant l'accent sur les besoins de ses clients. Cela le met en position de force par rapport aux unités d'ingénierie et de soutien administratif. Il détient des renseignements pertinents sur le segment local du marché et c'est lui qui est la source des entrants financiers. Ceux-ci

dépendent de sa capacité à vendre les produits et services et à instituer des relations à long terme avec ses clients.

Pour réaliser ses objectifs commerciaux, chaque division régionale du réseau est soutenue à la fois par l'entité d'ingénierie des produits et services et par l'entité du soutien administratif. Celle-ci regroupe tous les services qui permettent aux entités d'ingénierie et du réseau de distribution de mener à bien leurs activités. Cette entité joue un double rôle. Le premier rôle permet de fournir le soutien nécessaire à l'exécution des activités, tel que les ressources humaines, l'informatique, l'administration et la gestion des risques, alors que le deuxième rôle en est un agent d'échange entre la division et les fonctions corporatives, afin de coordonner l'unification des règles et des procédures à travers le groupe financier. Le rôle d'agent d'échanges principal est joué par la fonction administration auprès de la planification budgétaire corporative. Cette relation particulière permet de définir les objectifs financiers de chaque division et l'allocation des moyens dont elle a besoin pour les atteindre, un processus qui peut s'allonger sur plusieurs mois de négociation et de frustration avant que ces parties attendent un consensus.

4.2.2.1.2.2. Les systèmes de décisions

Les membres du comité de la direction exercent leur autorité au moyen d'une standardisation des résultats. Ces leaders utilisent des mécanismes de contrôle par lesquels les ressources sont allouées à différentes divisions et aux fonctions corporatives. Ces mécanismes standardisent les relations décisionnelles entre le comité de la direction et les divisions. Ils permettent aux leaders d'influencer les comportements de ceux qui dirigent les entités organisationnelles. Ainsi, un système d'allocation des ressources est mis en place. Ce système consiste en des objectifs financiers et la responsabilité de chaque division envers l'atteinte de ces objectifs, alors que le contrôle opérationnel explique le niveau d'intervention des centres corporatifs dans les fonctions de marketing et de production. Au niveau des divisions, chacune d'elles est conçue d'une façon quasi-autonome ; elle possède tous les mécanismes de contrôle de l'ingénierie et de la distribution des produits et services.

4.2.2.1.2.3. Le système des ressources humaines

Le groupe financier a mis l'accent sur l'importance de la qualification professionnelle, ce qui motive le personnel à participer activement aux programmes de formation. Ainsi, le recrutement et la promotion des salariés s'articulent sur la méthode d'évaluation Hay des emplois, une méthode conçue autour de la compétence, de l'initiative créatrice et de la finalité (Messin et St-Onge, 2000 ; Hunout, 1992). La compétence est considérée comme l'ensemble des capacités et des connaissances requises par le poste de travail de manière satisfaisante ; elle s'articule sur les connaissances techniques et sur la compétence managériale. Quant à l'initiative créatrice, elle inclut le degré d'initiative et d'originalité de la réflexion exigés par le poste, alors que la finalité préconise la responsabilité de l'action de laquelle découle la latitude de l'action, sa portée et son impact.

Cette méthode est caractérisée par une évaluation perceptuelle, ce qui a encouragé une course à la promotion. Celle-ci a provoqué une instabilité dans les postes du travail au sein du groupe financier ; la plupart des employés mettent leur énergie et leur créativité dans l'exagération à décrire leurs tâches pour influencer la perception d'évaluateur, afin d'avoir une réévaluation ainsi qu'une augmentation de salaire et de grade (Messin et St-Onge, 2000). Cette méthode fait la promotion des valeurs de loyauté, de dévouement et de conformité, des valeurs qui laissent peu de place aux cadres pour évaluer leurs subordonnés selon leur performance, ce qui a poussé le groupe à effectuer des améliorations sur la méthode d'évaluation incluant toutes les catégories de ses salariés, en liant leurs contributions à l'atteinte des objectifs corporatifs.

Ces initiatives ont été soutenues par un service de développement de carrières, celui-ci ayant pour objectif d'équilibrer les besoins des postes de travail et les aspirations des employés. Ce service a permis au groupe de développer un bassin d'employés pour la relève à tous les niveaux hiérarchiques. Le développement de carrières a permis au groupe financier de mettre l'accent sur la formation, qui est considérée comme l'une parmi les dimensions majeures des politiques des ressources humaines. Plusieurs programmes de formation axés sur les besoins des activités du groupe et sur le but de l'excellence des salariés ont été mis en place. Ils sont

orientés vers les techniques de crédit, de vente, de services spécialisés et d'habiletés de gestion. Ils sont organisés en se basant sur plusieurs incitations monétaires qui encouragent les salariés à retourner à l'université ou à poursuivre des cours à l'Institution des banquiers canadiens.

Ces efforts sont soutenus par un programme d'avantages sociaux dont les bénéfices représentent environ le tiers de la rémunération du temps travaillé. Ce programme comprend la rémunération pour le temps chômé, les avantages prévus par la loi, le régime de retraite, les régimes assurés et autres avantages. Le groupe offre encore d'autres avantages à ses employés éligibles ; ceux-ci bénéficient d'un taux préférentiel sur les prêts personnels et hypothécaires. Ils ont accordé 1 % de moins sur le prêt hypothécaire et un taux divisé par deux sur le prêt personnel. Les employés ont également d'autres avantages, tels que le coffret de sûreté pour lequel ils paient seulement la moitié des frais, le régime d'achat d'actions du groupe auquel est accordé 25 % de cotisation, les chèques de voyage, le compte chèques et le renouvellement d'hypothèque sans frais.

4.2.2.2. La *Corporation extrovertie*

La *Corporation extrovertie* a remplacé progressivement la *Corporation introvertie*, elle est caractérisée par un niveau très élevé de coordination et de collaboration intra-divisions. Elle considère les divisions comme un tout indissociable préconisant le groupe financier, en mettant l'accent sur le contrôle de gestion à base d'évaluation analytique et de systèmes d'analyse de performance corporatifs. Selon cette configuration stratégique, la structure de la responsabilité est donc orientée vers la rigueur analytique et vers la clarté des cibles de la performance. Cela a permis de mettre l'accent sur plusieurs systèmes d'intégration selon lesquels les fonctions corporatives ont acquis plus de pouvoir décisionnel en développant des ententes de services avec les divisions, qui sont charpentées de façon à soutenir les référencements des clients. Cette structure intégrative soutient la collaboration et la coordination des équipes multidisciplinaires à travers les entités organisationnelles, ce qui permet au groupe financier de faire face aux besoins de ses clients indépendamment des entités organisationnelles.

En effet, la *Corporation extrovertie* a redéfini l'orientation vers le client, celle-ci est passée d'une qualité du service à la clientèle à la gestion de la relation client selon laquelle le personnel en contact direct avec la clientèle devient un conseiller, en se déchargeant presque de toute responsabilité administrative et en développant des compétences multidisciplinaires qui soutiennent les compétences techniques, afin de fournir un service à valeur ajoutée au client. Cela est observable au niveau du travail des équipes multidisciplinaires pour atteindre des objectifs communs. Ainsi, la valeur de coordination et de collaboration prend le devant sur l'autonomie et sur la spécialisation promulguées par la *Corporation introvertie*.

Cette valeur de coordination et de collaboration a eu un impact persistant sur les systèmes de contrôle, en devenant une composante incontournable de la *Corporation extrovertie*. Dans ce contexte, le contrôle stratégique devient de plus en plus important, de sorte que le leader du groupe financier commence à parler de repositionnement de son groupe, en mettant l'accent sur la diversité des produits et sur le professionnalisme multidisciplinaire. Ce contrôle stratégique a une connotation intégrative et globale, il se réfère à un ensemble d'initiatives transversales qui rapprochent davantage les entités organisationnelles, en accroissant la rationalisation. Cela a accentué l'interaction entre les entités organisationnelles, de sorte que le processus de prise de décision devient collégial, prenant une forme collective caractérisée par l'arbitrage et non plus par l'opportunisme des divisions.

En effet, la *Corporation extrovertie* a renforcé les mécanismes de rationalisation et de bureaucratisation par l'introduction de systèmes de gestion pour guider l'activité professionnelle à un plus haut niveau d'intégration. Cela est associé à un contrôle financier qui est enrichi par de nouvelles cibles au-delà des cibles financières. L'évaluation et le suivi des relations avec les clients à travers la personnalisation des services et les sondages de satisfaction deviennent un élément fondamental permettant de dépasser les simples analyses financières. L'évaluation de la satisfaction des employés est un autre exemple pour assurer un excellent service à la clientèle. Ces mécanismes sont mis en place pour contrôler les comportements du personnel. Un système de compensation est donc mis en place pour gérer les récompenses et les sanctions, en s'articulant sur plusieurs critères de performance

permettant l'évaluation des contributions individuelles et collectives. Ce système a changé la croyance dominante, qui prétend que les employés des divisions sont mieux payés par rapport à ceux des entités de soutien corporatif, en introduisant des nouveaux critères d'évaluation, de sorte que les professionnels, les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines, en technologie, en marketing ou en administration sont jugés en fonction de leurs contributions et non plus selon leur appartenance sectorielle. Cela est prévisible aussi au niveau de la tolérance à l'attente des objectifs, celui-ci est devenu plus précis, de manière que l'échec à atteindre les cibles individuelles et collectives prescrites résulte en une sanction pouvant aller jusqu'à l'élimination totale de la rémunération incitative, et cela non seulement pour les professionnels, mais également pour les gestionnaires et les dirigeants.

L'instauration de cette configuration stratégique est observable aussi au niveau du contrôle opérationnel, qui a pris de l'importance à son tour. L'intervention corporative est devenue évidente en ce qui concerne la gestion des risques, la planification stratégique et financière corporative, le marketing, la technologie de l'information et les ressources humaines. Cela a accentué le niveau de standardisation des règles, des procédés du travail, des programmes et des priorités. Ainsi, les dirigeants ont créé de nouvelles entités organisationnelles corporatives qui s'occupent de référencement entre les divisions et gèrent la coordination entre les professionnels des différents métiers bancaires.

4.2.2.2.1. Les porteurs de la *Corporation extrovertie*

La *Corporation extrovertie* se fonde sur les idées et sur les valeurs de l'excellence du service à la clientèle, dont la vente croisée est le véhicule principal, ainsi que sur la coordination des entités organisationnelles selon lesquelles les dirigeants ont repositionné le groupe financier comme une organisation intégrée ouvrant dans l'ensemble des activités transactionnelles, d'épargne, de financement et d'investissement. Ces activités sont conçues en fonction des besoins des clients desservis ainsi que selon un niveau de coordination très élevé entre la banque de détail (services aux particuliers et aux entreprises) et la banque d'affaires (gestion de patrimoine, marchés financiers et trésorerie). Celles-ci ont été considérées comme des contributeurs à un centre unique de profit partagé, qui est contrôlé par le bureau de la

présidence à l'aide de multiples systèmes de contrôle de gestion. Des systèmes de contrôle formel qui renforcent la coordination et la collaboration entre les prestataires de produits, les distributeurs de ces produits et les prestataires des services de soutien corporatif. Ces entités organisationnelles sont conçues de manière à favoriser la combinaison des ressources, des capacités et des compétences multidisciplinaires en fonction des besoins des clients.

4.2.2.2.1.1. Le domaine d'activités

Aux activités traditionnelles du groupe financier se sont ajoutées de nouvelles activités d'investissement et de financement. Ces nouvelles activités sont orientées vers les segments de clients déjà existants, mais leurs besoins ont évolué en fonction du vieillissement de la population et du financement direct auquel les grandes entreprises et les institutions avaient de plus en plus recours pour obtenir des modes de financements à faibles coûts. Des activités de gestion de patrimoine et de financement des grandes entreprises et des institutions avaient été proposées par le groupe financier aux particuliers, aux entreprises et aux institutions. Ces activités viennent enrichir la gamme existante des produits et services financiers qui a évolué à son tour ; elle est complétée par les produits d'assurances. Ces produits et services sont principalement conçus et distribués par la banque de détail et par la banque d'affaires. Celles-ci permettent au groupe financier de répondre adéquatement aux besoins de ses clients.

4.2.2.2.1.1.1. Les activités de la banque de détail

Le groupe financier a réinventé sa gamme de produits et services transactionnels pour la rendre plus simple et optimale. Celle-ci est conçue de façon à répondre à l'ensemble des besoins transactionnels des clients, qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise. En fait, la multiplicité des canaux de distribution a transformé en profondeur les services transactionnels. L'utilisation d'Internet et des autres canaux de transactions électroniques a allégé la charge des succursales et des centres commerciaux. Elle a incité les particuliers comme les commerciaux à une migration importante vers ces canaux transactionnels. À titre d'exemple, l'accès Internet permet à un particulier de consulter les soldes de ses comptes bancaires, d'effectuer des virements, de commander des chèques, de payer des factures en

ligne, de virer des fonds dans d'autres comptes, de vendre ou d'acheter des actions et des titres, de demander un prêt personnel ou hypothécaire, d'effectuer des placements, de gérer son REER et de consulter ses cartes de crédit.

Au niveau de crédit aux particuliers, la principale activité est celle des prêts hypothécaires. Ceux-ci sont enrichis par plusieurs catégories à taux fixe ou variable, auxquelles s'ajoute une variété d'options en fonction du demandeur. À cela s'ajoutent les marges de crédit, dont les caractéristiques correspondent à divers besoins des clientèles ; plusieurs nouvelles cartes ayant différentes caractéristiques autant aux particuliers qu'aux entreprises ont été proposées, alors que les crédits à la consommation ont été repositionnés en mettant l'accent sur des segments rentables et en quittant les segments aux risques élevés. Ces diverses gammes de crédits sont complétées par des produits d'assurances liés à ces types de crédits, alors que les autres produits d'assurance automobile et habitat sont distribués directement.

Toutefois, le développement le plus notable au niveau de la banque de détail est la diversification de la gamme des produits de placement. Cette gamme de produits est manufacturée par les filiales de gestion de patrimoine, qui sont charpentées sous la banque d'affaires, alors la banque de détail assure la distribution de ces solutions par l'intermédiaire de spécialistes dans ses succursales et dans ses centres commerciaux. Ceux-ci offrent des produits de dépôt à terme, enregistrés ou non, et des véhicules d'investissement. Les produits de dépôt sont multiples, notamment les certificats de placement structurés, les fonds communs, les CPG et autres produits conçus par des tiers. Les véhicules d'investissement contiennent des solutions clé en main, des régimes enregistrés et le produit de la gestion privée. De plus, la détention directe de titres peut se réaliser au moyen de la plate-forme de courtage ou par un courtier de services aux particuliers.

4.2.2.2.1.1.2. Les activités de la banque d'affaires

Le rôle de la banque d'affaires est double, le premier est un rôle de manufacturier qui développe des solutions d'investissements destinés aux particuliers, aux entreprises et aux institutions, alors que le deuxième est celui de distributeur de produits maison ou de tiers. Les

solutions d'investissements manufacturés sont distribuées principalement par des spécialistes dans les réseaux des succursales, par les centres privés et les centres commerciaux du groupe financier, par des courtiers ou par des tierces parties.

La deuxième catégorie d'activités est consacrée au financement de grandes entreprises et d'institutions. Ces activités, en plus des crédits bancaires, des services financiers de dépôts, de change, de gestion des risques, de fusion et d'acquisition, comprennent le financement par actions et par obligations, des opérations d'arbitrage sur les marchés des capitaux, tels que les actions, les titres à revenu fixe, les produits dérivés de change et des marchandises.

4.2.2.2.1.2. Les principes d'organisation

La *Corporation extrovertie* préconise la purification de portefeuille des activités et la collaboration et l'intégration des métiers exercés par le groupe financier en fonction des besoins des clients. Ces métiers étaient organisés dans deux grandes divisions (la banque de détail et la banque d'affaire), afin de mieux repositionner le groupe dans son marché principal et dans des niches cibles. Ce repositionnement a imposé la mise en place de règles et de procédures formelles applicables à l'ensemble des entités du groupe financier. Elles ont été introduites progressivement, avec en premier la centralisation des activités de traitement et des centres d'appel. Le regroupement et la régionalisation des succursales et des centres commerciaux, qui ont formé la banque de détail, sont effectués pour mieux repositionner les activités du groupe en fonction de chaque région ; des consignes et un certain pouvoir ont été accordés aux VP régionaux, afin de leur donner la latitude nécessaire pour s'adapter aux mutations de leur région. Ensuite, le regroupement des services aux grandes entreprises, des placements et de la trésorerie, qui ont donné naissance à la banque d'affaires, démontre le repositionnement du groupe sur les marchés financiers. Ce repositionnement facile a abouti à la mise en place de programmes d'intégration et de coordination.

Le premier programme est celui de référencement. Il se définit sous la forme d'un ensemble d'ententes qui règlent et formalisent les relations entre les deux banques. Ces ententes de référencement permettent au groupe financier de garder ses « affaires dans la famille »

(Epdsec). Elles s'articulent sur des incitatives financières selon lesquelles l'entité qui effectue la référence reçoit une commission, ce qui a incité les succursales et les centres commerciaux à référer leurs clients nantis aux entités de gestion de patrimoine, telles que le réseau des courtiers, la gestion personnalisée et les entités spécialisées en solutions d'investissements aux particuliers et aux entreprises. Le deuxième programme est celui des ententes de services entre les deux banques et des fonctions corporatives. Ces ententes sont conçues pour organiser les relations entre les entités dans lesquelles les fonctions corporatives sont considérées comme fournisseurs de services de soutien aux banques de détail et d'affaires.

Ces ententes de service ont été établies pour soutenir les deux banques, afin de livrer un service de qualité aux clients ultimes du groupe financier. Ainsi, les clients sont placés au centre des préoccupations de l'ensemble des entités organisationnelles. Pour renforcer l'exécution de ces ententes, le groupe financier a développé des tableaux de bord pour mesurer leur progrès, qui est lié au programme de rémunération incitative. Par conséquent, l'enveloppe de bonification de chaque unité est déterminée en partie par le respect de ces ententes.

4.2.2.2.1.3. Les critères de l'évaluation

Le groupe financier a mis l'accent sur les critères de satisfaction de ses trois parties prenantes, à savoir les actionnaires, les clients et les employés. Ce sont des critères fondamentaux selon lesquels la performance du groupe financier est évaluée en utilisant des mesures économiques et perceptuelles. En effet, pour évaluer la satisfaction des clients, le Marketing a élaboré le programme *Destination client*. Celui-ci se définit par huit dimensions de service à la clientèle : la courtoisie, la facilité, l'accessibilité, la rapidité, la compétence, la fiabilité, la considération et la prévenance. Chacune de ces dimensions traite d'un aspect bien défini de l'expérience client. Par exemple, la courtoisie fait référence à la façon selon laquelle le client devrait être accueilli ; un accueil respectueux et poli qui démontre le professionnalisme de l'employé en contact, ce qui permet de relaxer le client. Ainsi, un lien de confiance s'établit, donnant naissance à une relation durable et amenant une partie importante du portefeuille de ce client. En fait, les dimensions du service à clientèle tentent

de mettre en place des règles et des procédures façonnant les comportements du personnel en contact direct avec les clients, ce qui permet d'unifier et de formaliser la relation avec les clients. L'évaluation de ces dimensions de la qualité du service se fait par les clients, qui sont invités à compléter deux sondages par année. Les résultats de ceux-ci sont utilisés comme référence à partir de laquelle les différentes entités organisationnelles effectuent des améliorations continues.

La satisfaction des employés est évaluée par l'intermédiaire du programme *Regard sur notre organisation*, un programme qui permet de mieux comprendre les préoccupations des employés ainsi que leur mobilité, comme l'affirme le président et chef de la direction : « le sondage *Regard sur notre organisation* nous a démontré qu'il y a une belle corrélation entre les valeurs que nous souhaitons véhiculer et celles qui sont déjà en place » (Epdsec). Ce programme se définit par treize leviers de mobilisation, incluant le leadership, le style de gestion, la gestion du changement, les conditions de travail, la rémunération, la formation, etc. Chaque année, les ressources humaines effectuent un sondage auprès des employés en utilisant ces leviers de mobilisation. Les résultats du sondage font ressortir les problèmes liés à l'organisation du travail desquels découlent des plans d'actions pour améliorer la situation. De plus, les ressources humaines incitent les employés à participer au sondage *Employeur du choix*, un sondage réalisé au niveau canadien par Hewitt & Associés qui permet au groupe financier de se comparer avec les autres entreprises en ce qui a trait à la mobilisation des employés. Les résultats de ce sondage permettent aux ressources humaines d'apporter les améliorations nécessaires pour que le groupe financier soit en mesure de retenir ces employés.

Tous ces efforts d'améliorations continues ont un impact direct sur la rentabilité du groupe financier ainsi que sur la satisfaction des actionnaires. Ceux-ci attendent du groupe financier un retour sur leur investissement meilleur ou au moins comparable à ceux des autres groupes financiers canadiens. D'ailleurs, la direction financière effectue des analyses comparatives. Ainsi, elle offre un service aux actionnaires par lequel le groupe financier se situe par rapport aux autres groupes financiers. Deux indicateurs sont utilisés à cette fin, le ROE (Return on Equity) et le bénéfice net. Le ROE est une mesure de rentabilité qui est utilisée davantage par

les investisseurs. Ce ratio est calculé en pourcentage, ce qui permet d'effectuer une comparaison entre les institutions financières, indépendamment de leur taille. Le bénéfice net est exprimé en pourcentage par rapport à celui réalisé pendant la même période de l'année précédente, une mesure peu fiable, puisqu'elle ne tient pas compte des situations extraordinaires telles les crises financières.

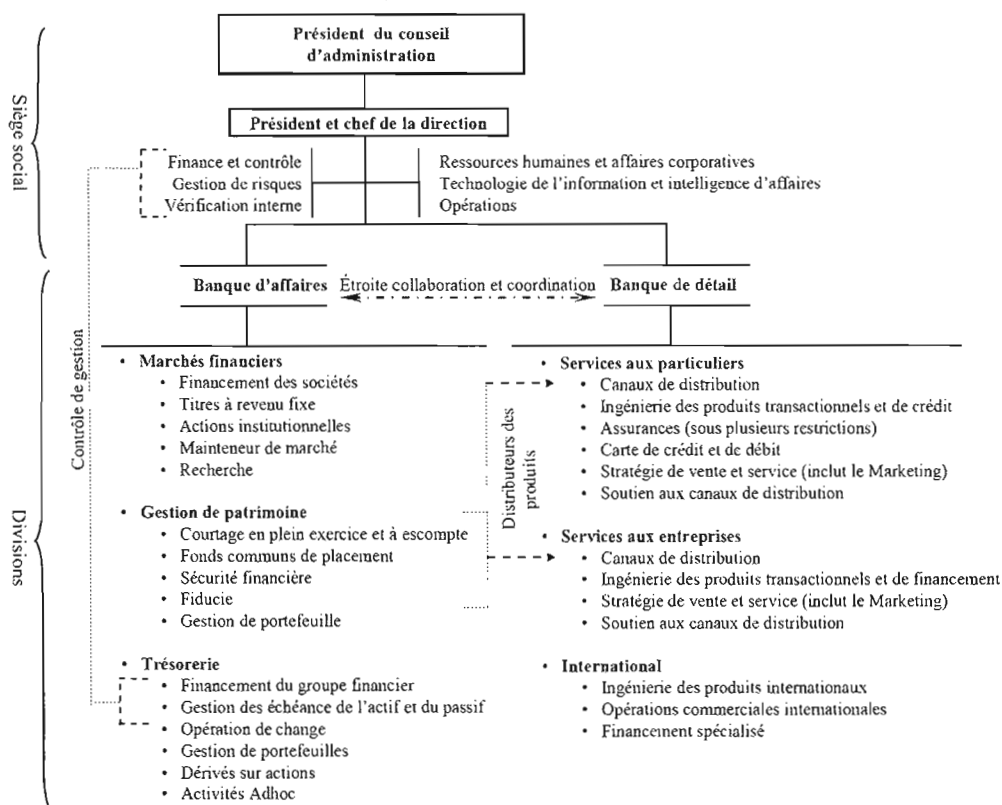
4.2.2.2.2. Les arrangements structurels et les systèmes

Les arrangements structurels et les systèmes du groupe financier ont été conçus de façon à soutenir les porteurs de la *Corporation extrovertie*. Toutefois, ces arrangements et ces systèmes sont aussi contraints par les pressions réglementaires. Celles-ci ont imposé une certaine forme structurelle en ce qui concerne les activités de courtage, de fiducie et d'assurances. Chacune d'elles devait être juridiquement indépendante des autres, elle devait être conçue sous la forme d'une filiale. L'amalgame d'arrangements structurels et de systèmes résulte donc de la conjugaison de la recherche de la légitimité institutionnelle plutôt que de la recherche de l'efficacité économique du groupe. De même pour les systèmes corporatifs et pour les réseaux de distribution, la réglementation impose des limites strictes à la filiale d'assurances en ce qui trait à l'accès aux bases de données des particuliers et des entreprises. Elle ne peut non plus utiliser le réseau du groupe financier pour vendre de l'assurance automobile et habitat. Ces faits démontrent que les choix structurels du groupe financier sont repensés dans un cadre juridique strict limitant son action.

Comme le démontre la figure 20, le groupe financier a opté pour une structure multidivisionnaire, elle est très flexible, accordant une grande place à la coordination et à la collaboration entre les entités organisationnelles, c'est-à-dire un niveau d'intégration élevé. Cela signifie que les arrangements structurels et les systèmes sont regroupés en fonction des métiers bancaires, dont l'objectif principal est de mieux desservir les clients, quelle que soit l'entité qui offre le service. À titre d'exemple, la gestion de patrimoine regroupe principalement des filiales dont les produits ciblent les particuliers et les entreprises qui sont les clients de la banque de détail. Ce genre de situation a exigé de mettre en place des ententes de distribution et de référencement pour formaliser et gérer ces relations. Les deux

banques doivent donc opérer d'après un design organisationnel qui affiche un niveau modéré de différenciation, un niveau élevé d'intégration et une standardisation des résultats, des procédés et de qualification.

Figure 20 : Une synthèse de la structure multi-divisionnaire du groupe financier



4.2.2.2.1. Les structures des rôles et des responsabilités

La structure des rôles et des responsabilités est empreinte de souplesse pour mieux déployer les ressources humaines, matérielles et financières de façon optimale. En fait, le président et chef de la direction affirme qu'« il nous faut donc des structures légères, capables de s'adapter rapidement aux nouvelles situations pour nous permettre de saisir les occasions d'affaires. Notre réorganisation corporative vise à donner à l'ensemble de nos employés toute la liberté et tous les moyens pour s'améliorer » (Epdsec). Dans ce contexte, les arrangements structurels ont été mis en place suite à la diversification liée du groupe financier ; une

diversification qui a permis l'exploitation de liens entre les activités. En outre, le groupe a structuré ses entités selon le principe d'une division par segments d'activités sous laquelle se regroupe un ensemble homogène d'activités de façon arbitraire, c'est-à-dire que la décision de regroupement a été prise selon un besoin d'affaires, mais aussi qu'elle est complétée par un aspect relationnel entre les membres du bureau de la présidence.

Les opérations du groupe financier ont été regroupées en deux grandes divisions, qui sont soutenues par des fonctions de soutien corporatif. La première grande division est la banque de détail ; elle regroupe les activités traditionnelles, à savoir le réseau des particuliers, les centres commerciaux et les services internationaux. Les activités de trésorerie, des marchés financiers et de gestion de patrimoine, quant à elle, sont soumises dans une deuxième grande division qui représente la banque d'affaires. Ces deux banques sont charpentées de façon à ce que la gestion de patrimoine soit un domaine d'activités qui représente une zone dans laquelle les deux banques (de détail et d'affaires) se croisent. Ainsi, cette zone d'hybridation devient un terrain fertile à la synergie opérationnelle. C'est sur cette zone que le groupe financier compte pour se transformer en : « une véritable machine de vente » (Epdsec). D'ailleurs, la gestion de patrimoine est la division qui a connu des développements importants dès le début des années 1990, elle s'est positionnée comme fournisseur de services d'investissement et elle continue à se développer, en ciblant principalement les clients existants du groupe financier au niveau du réseau des succursales, des centres privés et des centres commerciaux.

La collaboration intra-divisions a permis l'instauration de mécanismes de liaison dont le niveau de formalisation est élevé et évolutif en fonction des besoins des clients. Ainsi, l'intégration a pris de l'ampleur et elle est devenue un élément fondamental pour s'assurer que l'exploitation du potentiel de clients ne suscite pas un effet pervers entre les divisions menant à des contradictions entre l'intérêt global du groupe financier et celui de ses divisions. C'est ainsi que le groupe a instauré différentes modalités de liaison, tel que les groupes de projets, les comités multidisciplinaires et les postes de liaison intra-divisions, autrement dit, une coordination par un ajustement mutuel, et où le client est le centre de préoccupation de tous les intervenants. Cette coordination est soutenue par une structure souple, elle est

renforcée par des systèmes d'intelligence d'affaires. Ceux-ci facilitent le flux informationnel des clients entre les différentes divisions ; ce flux informationnel encourage la communication entre les entités qui interviennent dans la relation avec les clients. Ainsi, le client devient un centre de profit autour duquel les spécialistes et les professionnels dans les succursales et les centres commerciaux ainsi que ceux de la gestion de patrimoine sont repositionnés.

4.2.2.2.2. Les systèmes de décisions

Le processus de décision est centralisé pour faciliter le flux de l'information entre le siège social et les divisions. Les mécanismes de contrôle opérationnel sont accrus, de sorte que l'intervention du siège social est devenue considérable, surtout au niveau de la gestion des risques et de la vérification interne, deux fonctions de contrôle opérationnel qui ont pris de l'ampleur et qui sont devenues primordiales pour la saine prise de décisions en matière de gestion des activités bancaires. Dès le début des années 1990, le groupe a centralisé la gestion des risques, en regroupant tous les risques auxquels les divisions et le groupe dans son ensemble faisaient face sous une seule fonction corporative. Celle-ci possède un pouvoir discrétionnaire sur l'octroi des prêts, elle détient un lien direct avec le comité de vérification et de gestion des risques du conseil d'administration, dont les prêts importants nécessitent obligatoirement son approbation, tel que le confirme un membre de la haute direction : « les grandes décisions sont prises au conseil. Au niveau des risques des marchés, les limites les plus importantes, qu'on appelle 'the top of the house', sont prises au conseil » (Epdpri). De plus, chaque perte opérationnelle qui dépasse les 5 millions de dollars doit être présentée au comité de vérification et de gestion des risques du conseil d'administration : « pour s'assurer que les corrections mises en place suite à cette perte-là soient adéquates. Ces choses-là normalement sont prévues par l'ensemble de gouvernance qu'on a. Tout ça se fait de façon organisée et disciplinée » (Epdpri).

Cependant, ce mode de contrôle opérationnel ne fait pas l'unanimité, surtout dans les divisions, qui font face à plusieurs risques, tels que les cas des prêts aux entreprises et aux marchés financiers. Ceux-ci poussent en faveur de l'autorisation des crédits, alors que la

gestion de risque s'assure que ces crédits portent des risques acceptables par le groupe financier. C'est une relation mitigée, qui se base tantôt sur le compromis, tantôt sur la divergence d'opinion et l'escalade, mais la gestion des risques détient un pouvoir discrétionnaire selon lequel elle peut autoriser ou refuser un dossier de crédit, tel que l'a perçu par un membre de la haute direction qui développe les affaires : « la gestion des risques est un service de l'autre côté et indépendant, qui a latitude décisionnelle et ultime pour autoriser ou refuser une recommandation qui vienne de chez nous » (Epdpri). Dans ce contexte, les responsables du développement d'affaires ont mis l'accent sur leur compétence d'analyse des dossiers pour, d'une part, éviter les pertes, dont ils sont responsables, et d'autre part, pour soumettre des dossiers de qualité à la gestion de risque, ce qui augmente leur chance d'acceptation.

En effet, les responsables du développement d'affaires au niveau du crédit se trouvent dans une situation contradictoire ; d'un côté, le contrôle financier, selon lequel des objectifs financiers sont définis au préalable, les incite à atteindre leurs objectifs financiers, alors que d'un autre côté, le contrôle opérationnel, la gestion des risques, l'empêche de réaliser ces objectifs. Dans le cas où il y aurait un désaccord, un processus d'escalade se déclenche en référant le dossier à un niveau supérieur de la hiérarchie organisationnelle, tel que l'explique un membre de la haute direction : « il peut dire non, mais ce n'est pas un non final. S'il dit non, nous, on escalade selon la hiérarchie de la banque (VP, PVP, membres du bureau de la présidence) et finalement, c'est le comité de crédit qui va prendre la décision finale, par la suite, pas de discussion » (Epdpri).

Au niveau du contrôle financier, le groupe utilise le processus budgétaire comme outil de contrôle, tel que l'affirme un membre de la haute direction : « c'est le budget qui guide tout. Il y a le budget global de l'ensemble de la banque, et chaque secteur possède son propre budget qui découle de celui-ci » (Epdpri). Le contrôle financier permet au bureau de la présidence (par l'intermédiaire de la direction financière) d'être « en mesure de déployer des outils à l'ensemble des acteurs à l'intérieur de l'organisation, de planifier, de suivre l'évolution financière et de comprendre la consommation qu'ils font du capital de la banque » (Epdpri). En effet, la planification budgétaire est le seul outil sur lequel le groupe financier se

base pour déterminer les objectifs corporatifs ainsi que ceux des divisions. Cet outil, sur lequel le bureau de la présidence s'appuie pour contrôler les divisions, s'articule sur une méthode de planification basée sur les attentes des analystes financiers. À partir de ces attentes, l'entité de la planification budgétaire initie le processus de budgétisation, un processus qui commence par le résultat prévu, remonte la chaîne des indicateurs en sens inverse, jusqu'à l'atteinte d'un cadre financier. Celui-ci inclut des prévisions pour chaque division, il est présenté aux membres du bureau de la présidence, qui prennent une décision irrévocable.

En s'articulant sur ce cadre financier, les divisions préparent leur budget. Chacune d'entre elles élabore son budget à partir de sa situation en tenant compte des perspectives économiques d'avenir. Ces budgets sont transmis par la suite à l'unité de la planification budgétaire. Celle-ci effectue la consolidation de ces budgets pour vérifier que celle-ci donne le résultat prévu. S'il y a un écart négatif entre le résultat prévu et la consolidation, une deuxième itération s'initie, en demandant aux divisions d'ajuster leur prévision. C'est un processus d'adaptation et de bricolage qui se répète tant que le résultat prévu n'est pas atteint. Dans plusieurs cas, le résultat de ce processus demande l'intervention du président et chef de la direction pour effectuer un arbitrage selon lequel il impose des attentes aux divisions. Celles-ci perçoivent cela comme une commande, tel que l'affirme un membre de la haute direction : « la façon selon laquelle on fonctionne c'est Top-Down. Donc, nous on prend la commande, puis on l'a distribué dans toutes les régions, chacun des objectifs par rapport à ces volumes, ces lignes d'affaires, son potentiel au niveau de la région » (Epdpri).

Au niveau du contrôle stratégique, le groupe financier utilise la planification stratégique comme moyen de coordination des stratégies d'affaires et de communication avec le conseil d'administration. Une entité de planification stratégique soutient le bureau de la présidence durant le processus de planification stratégique. En fait, les membres du bureau de la présidence réservent un ou deux jours par année à préparer ou à ajuster le plan stratégique corporatif et ceux des divisions, des plans qui sont présentées sous forme de chantiers d'envergure. Ces chantiers sont communiqués au conseil d'administration durant les séances

consacrées à la stratégie du groupe financier. Ils sont suivis ensuite par le conseil d'administration pour s'assurer de leur exécution.

Le contrôle stratégique est considéré comme un processus résultant d'une approche mixte et circulaire ; une approche qui n'est ni Top-down, ni Bottom-Up, toutefois, l'approbation du président et chef de la direction demeure une étape incontournable. À titre d'exemple, les décisions stratégiques en ce qui trait au programme d'amélioration continue au début des années 1990, aux acquisitions des sociétés de fiducie et des maisons de courtage à la fin des années 1980 et au début des années 1990, et au programme de transformation opérationnelle au début des années 2000 sont toutes planifiées et exécutées en suivant une approche circulaire et consensuelle, mais le déroulement de ces activités est contrôlé par le leader du groupe financier.

Tous ces mécanismes de contrôle ont été assurés par un autre outil de contrôle de la gestion, un outil conçu par la vérification interne, qui a la responsabilité de fournir l'assurance que les mécanismes de contrôle au sein du groupe financier fonctionnent de façon adéquate. Autrement dit, ces mécanismes sont conçus correctement et ils fonctionnent de façon appropriée. En effet, la vérification interne est équipée par des professionnels qui touchent l'ensemble des facettes du groupe financier. Parmi ces équipes, nous retrouvons ceux qui sont des spécialistes en trésorerie, en marchés financiers, en courtage, en gestion de patrimoine, en réseau de distribution, en centres commerciaux, en comptabilité, en finance, en gestion des risques, en ressources humaines et en technologie de l'information. Cette connaissance exigée pour réaliser un contrôle de la gestion incluant l'ensemble des composantes du groupe est bien illustrée par le responsable de la vérification interne : « je suis une espèce de phare qui s'assure que le bateau ne vient pas frapper sur les récifs, donc, on essaye de travailler sur la base où il n'y a pas de surprise » (Epdpri). Dans ce contexte, la vérification interne est la seule entité, à l'exception du président et chef de la direction, qui intervient partout dans le groupe. Elle a découpé le groupe financier en plusieurs entités qui appartiennent à tous les secteurs ; chaque entité est vérifiée selon son niveau de risque en se basant sur une matrice de treize risques opérationnels prédéfinis. Elle étudie l'environnement de contrôle, puis elle accorde un code de risque à chaque entité. Ce code est validé à l'interne durant une réunion,

et avec le dirigeant sous sa régie existe l'entité en question. Ce code sera utilisé comme référence pour effectuer les vérifications prédéfinies. Cette méthode est applicable à toutes les interventions de vérification, mais la vérification interne se base sur un processus de sélection arbitraire en fonction du code de risque accordé à l'entité, ce qui signifie que plusieurs entités organisationnelles se vérifient fréquemment, alors que d'autres, qui représentent un niveau de risque minime, sont moins visitées.

Ce processus de contrôle est effectué en collaboration avec les divisions. La vérification interne, de concert avec les divisions, détermine les périodes durant lesquelles l'achalandage est relativement faible. À titre d'exemple, la vérification des succursales ne devait pas être effectuée durant les trois premiers mois de l'année, car les succursales se trouvent en pleine compagnie de REER ; elles essaient de vendre le maximum possible durant cette période, ce qui laisse peu de temps pour s'occuper des questions de vérificateurs internes. Pour faciliter ce processus de vérification, les vérificateurs effectuent une préparation exhaustive en utilisant des systèmes automatisés d'analyse des données, de sorte que lorsqu'ils sont rendus à l'entité qui va subir la vérification, ils sont bien focalisés sur les processus suspects, de sorte que l'intervention sera limitée dans le temps.

4.2.2.2.3. Le système des ressources humaines

Le groupe financier a effectué une transformation du système des ressources humaines, ce qui a mené à la classification des postes d'emplois en cinq catégories, à savoir la vente et le service, le crédit, l'informatique, le support et le soutien spécialisé. Ces postes d'emploi, qui comprennent environ 175 fonctions, ont été déterminés hiérarchiquement en sept niveaux qui ne sont pas définis de manière précise ; ils ont été définis de manière générique, incluant leur raison d'être, leurs tâches principales et leurs responsabilités. Ils ont été conçus de manière favoriser la polyvalence et l'accumulation des compétences. Ces changements ont permis de réduire les postes de gestionnaires, ce qui entraîne une stabilité au niveau des postes, limitant la course aux promotions. Chaque poste est caractérisé par une large bande salariale fondée sur deux critères : l'offre de salaire sur le marché et la contribution du salarié. Dans ce contexte, la rémunération reflète la contribution du salarié ; celui-ci peut augmenter son

salaire, en agissant sur sa contribution, et non plus sur l'exagération de la description de sa fonction. La contribution du salarié varie selon plusieurs niveaux, allant de l'apprentissage jusqu'à l'excellence. Le profil de la contribution du salarié est associé au salaire, il est défini selon trois zones salariales : inférieure, égale et supérieure ; le salaire est comparé à un type idéal de contribution, qui est conçu par les professionnels des ressources humaines ; il incorpore les composantes de la gestion du personnel, telles que la dotation, la formation, les compétences clés et l'évaluation de rendement. Ce type idéal est utilisé par les gestionnaires pour déterminer et justifier la zone salariale de leurs subordonnés.

En fait, le recrutement et la promotion des salariés se fondent sur le type idéal de contribution, un outil conçu autour de deux composantes : le rôle attendu et les caractéristiques de la contribution (Messin et St-Onge, 2000). Le rôle attendu comprend la raison d'être du poste, ses responsabilités et l'ensemble des compétences exigées et des connaissances requises. Quant aux caractéristiques de la contribution, elles incluent la portée des responsabilités en fonction d'une fourchette salariale donnée, les résultats pertinents et attendus de la fonction sur une période de quelques années, et les habiletés et comportements démontrés par le salarié (Messin et St-Onge, 2000). Ainsi, cette méthode laisse une grande place aux gestionnaires, pour qu'ils soient capables d'évaluer leurs subordonnés selon leur performance.

De plus, dans chaque entité du groupe financier, les gestionnaires sont soutenus par un professionnel des ressources humaines ; celui-ci joue le rôle d'un partenaire d'affaires qui assiste les gestionnaires pour équilibrer les besoins de leur entité et les aspirations de leurs salariés. En effet, les professionnels des ressources humaines conseillent les gestionnaires en matière de gestion de la masse salariale de leur entité. Mais aussi, ils essaient de comprendre les orientations stratégiques des divisions, de traduire ces orientations en enjeux de ressources humaines et de situer ces enjeux locaux dans les enjeux globaux du groupe financier. Ces efforts considérables ont permis de maintenir une conformité en matière de ressources humaines à travers les entités du groupe financier, et cela malgré la multiplicité des métiers bancaires, qui ne cessent pas d'évoluer. De plus, le groupe s'est doté d'une équipe d'experts

en recrutement et en développement des talents, une équipe de recrutement et en liens avec les divisions du groupe, pour les aider à définir leurs besoins de recrutement.

Au niveau du système de formation, le groupe a mis en place plusieurs programmes de formation axés sur la compétence, sur la motivation et sur le service à la clientèle ; des programmes soutenus par des outils pédagogiques sophistiqués et des logiciels de simulation. Par ces programmes de formation, le groupe : « désire à la fois former des spécialistes dans une industrie en évolution et étendre les connaissances de ses employés, autant dans les domaines nouveaux que dans ceux qui sont plus traditionnels ». (Epdsec). Ces programmes de formation ont été institués, soit à l'interne, soit en collaboration avec l'Institut des banquiers canadiens ou des universités. Ils favorisent la mutation intersectorielle des employés au sein de divisions du groupe financier.

Au niveau du système d'avantages sociaux, le groupe a poursuivi l'amélioration de ce système, afin de contrôler l'explosion des coûts à travers les années. Dans ce contexte, un programme, qui est axé sur l'importance des activités sportives, a été mis en place pour réduire les frais médicaux que le groupe verse chaque année à ses employés.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés aux configurations stratégiques que le groupe financier a connues entre 1979 et 2007, ce qui nous a permis d'identifier deux configurations stratégiques : la *Corporation introvertie* et la *Corporation extrovertie*. La *Corporation introvertie* s'articule sur des valeurs qui promeuvent l'autonomie et la spécialisation professionnelle des divisions. Celles-ci administrent un portefeuille d'activités séparément les unes des autres, ce qui réduit le niveau d'intégration et de coordination entre elles, alors que la compétence professionnelle et la spécialisation du personnel sont deux éléments cruciaux du bon fonctionnement de ces divisions. Elles sont organisées selon les clients desservis en fonction des zones géographiques. Ce sont elles qui contrôlent le processus de formation et d'exécution des stratégies d'affaires, qui gèrent le flux des ressources et qui mettent en place les critères de la performance, en s'alignant sur les résultats corporatifs prédéfinis et

standardisés par le leader du groupe financier. Ce niveau d'intégration structurelle faible et de différenciation forte démontre que le développement des stratégies et le suivi d'exécution se font au niveau local dans chaque division. Elles sont coordonnées par les dirigeants en se basant sur la standardisation des résultats. Ceux-ci s'articulent sur le système budgétaire, qui fonctionne d'une manière plus au moins arbitraire pour effectuer l'allocation des ressources à travers les divisions et les fonctions corporatives, ce qui se fait par négociation et par opportunisme.

La *Corporation extrovertie* est née d'une vision prévoyant comment devait être le groupe financier au XXI^e siècle. Celle-ci a été avancée grâce à des dirigeants dévoués à leur organisation et elle a été évoluée au fil des ans. Elle a été reconnue d'abord à la fin de 1986, en incarnant les valeurs de coopération et de collaboration entre les divisions du groupe financier. Elle met l'accent, d'une part, sur la formation du personnel, pour développer leurs compétences en démarchage, préconisant le conseil et l'excellence de la qualité des services, qui sont devenues la règle à suivre, et d'autre part, sur le flux informationnel entre les entités du groupe, qui est devenu un précurseur de l'amélioration de la coopération et de la collaboration de ces entités. Ces systèmes ont été utilisés à la fois pour faciliter le développement des affaires et pour accentuer les mécanismes de contrôle qui ont sculpté les comportements des développeurs d'affaires, en s'assurant que les risques pris ne deviennent pas un fardeau à long terme pour le groupe financier.

Après avoir identifié les configurations stratégiques que le groupe financier a connues entre 1979 et 2007, nous tenterons, dans le prochain chapitre, de comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles ces configurations prennent forme, se maintiennent et se transforment.

CHAPITRE V

LES DYNAMIQUES DES CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES INSTITUÉES

Introduction

Ce chapitre se veut une réponse à l'interrogation suivante : Comment les configurations stratégiques se forment-elles, se maintiennent-elles et se transforment-elles à travers le temps? Pour répondre à cette interrogation, nous examinerons comment la *Corporation introvertie* s'est formée, s'est maintenue et s'est transformée en *Corporation extrovertie*. Cela nous permettra de comprendre, à la fois le cycle de vie de la *Corporation introvertie*, et la formation de la *Corporation extrovertie*. Nous mettrons ainsi l'accent sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles exercées durant ce processus, ce qui nous permettra de traiter le processus et le contenu par lesquels les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Cela nous aidera également à comprendre quand et comment la légitimité d'une configuration stratégique est contestée par les entrepreneurs organisationnels, menant alors à la naissance d'enjeux stratégiques, pour lesquels ces mêmes entrepreneurs proposent des solutions, préconisent de nouvelles idées et valeurs. Nous serons également capables de comprendre comment les arrangements structurels et les systèmes existants sont recyclés afin de s'aligner sur ces nouvelles valeurs, menant ainsi à la formation de la *Corporation extrovertie*.

Ce chapitre est donc organisé en deux sections. La première est consacrée à l'exploration des trajectoires suivies par les deux configurations stratégiques présentées au chapitre précédent, en mettant l'accent sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles grâce auxquelles la *Corporation introvertie* s'est formée, maintenue et transformée en *Corporation extrovertie*. Dans la seconde section, nous synthétisons les résultats empiriques, en mettant l'accent sur les dynamiques des différentes étapes de formation ou de transformation et de maintien des configurations stratégiques. En guise de conclusion, nous exposerons une synthèse des dynamiques des configurations stratégiques.

5.1. Les dynamiques des trajectoires suivies par les deux configurations stratégiques

Nous avons élaboré, dans le deuxième chapitre, un cadre conceptuel préliminaire illustrant le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. Dans ce cadre conceptuel, qui s'enracine dans la théorie néo-institutionnelle renouvelée, nous avons mis l'accent sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Ce cadre conceptuel est appliqué durant l'analyse des faits empiriques, dont les résultats sont présentés à la figure 21, ci-dessous. Celle-ci décrit les dynamiques des trajectoires suivies par les deux configurations stratégiques instituées par le groupe financier entre 1979 et 2007. La *Corporation introvertie* est la référence d'après laquelle le groupe financier est organisé. Ses racines remontent à la fin des années 1970, une période durant laquelle les entrepreneurs organisationnels ont commencé à bâtir cette configuration stratégique, qui a atteint son niveau de maturité en 1984. En effet, la formation de la *Corporation introvertie* a été réalisée rapidement à cause des pressions contextuelles imposées par la situation de crise de la performance dans laquelle se situaient les deux banques fondatrices, de la ressemblance des entités de celles-ci et de la simplicité du domaine d'activités.

Dès lors, cette configuration stratégique s'est maintenue et s'est reproduite continuellement jusqu'en 1989, ce qui est illustré par la ligne aplanie au *Niveau d'institutionnalisation* entre 1984 et 1989. Elle a été soutenue durant cette période, et cela malgré la remise en question des valeurs préconisant son schéma interprétatif à partir de la fin de 1986 par le principal entrepreneur organisationnel (le président du conseil et chef de la direction). Celui-ci a contesté publiquement les valeurs préconisant les critères d'évaluation, le domaine d'activités et les principes d'organisation, questionnant ainsi la pertinence et la légitimité de la *Corporation introvertie*. Cela a donné naissance à plusieurs initiatives soutenues par un contexte réglementaire favorable à la diversification du groupe financier, permettant ainsi à celui-ci d'opérer dans le segment de courtage en valeurs mobilières.

La conjugaison de ce changement institutionnel et de la crise de performance du groupe en 1987 a accéléré la pression sur les entrepreneurs organisationnels, ils se sont donc engagés

activement à explorer de nouvelles idées. Celles-ci ont pris forme dès 1989, menant à la naissance de nouvelles idées et valeurs. Elles faisaient la promotion du rapprochement et de la collaboration des entités du groupe financier pour exploiter le potentiel de la vente croisée, surtout après que le contexte réglementaire a permis au groupe financier d'opérer dans le segment de fiducie, et d'élargir les activités d'assurances. Ainsi, la *Corporation extrovertie* voyait le jour comme alternative viable à la *Corporation introvertie*, sans toutefois arrêter complètement sa reproduction jusqu'en 1990, une année durant laquelle le principal entrepreneur organisationnel a annoncé la mise en place de nouveaux arrangements structurels, démontrant le premier signe de dé-institutionnalisation de la *Corporation introvertie*. Autrement dit, les idées et valeurs dominantes au sein du groupe financier depuis dix ans n'étaient plus tenues pour acquises, au contraire elles ont perdu leur légitimité auprès du leader de groupe financier. Cela est illustré sur la figure 21 par les trois petites lignes verticales séparant le maintien de la *Corporation introvertie* et la transformation de celle-ci en *Corporation extrovertie*. Ces petites lignes verticales démontrent, d'une part, l'émergence de nouvelles idées et valeurs dès 1986, donnant naissance à une nouvelle alternative et, d'autre part, l'insatisfaction du leader du groupe financier de l'utilité de configuration stratégique existante, entraînant le déclenchement du processus de dé-institutionnalisation de la *Corporation introvertie* et de la recherche d'une nouvelle alternative.

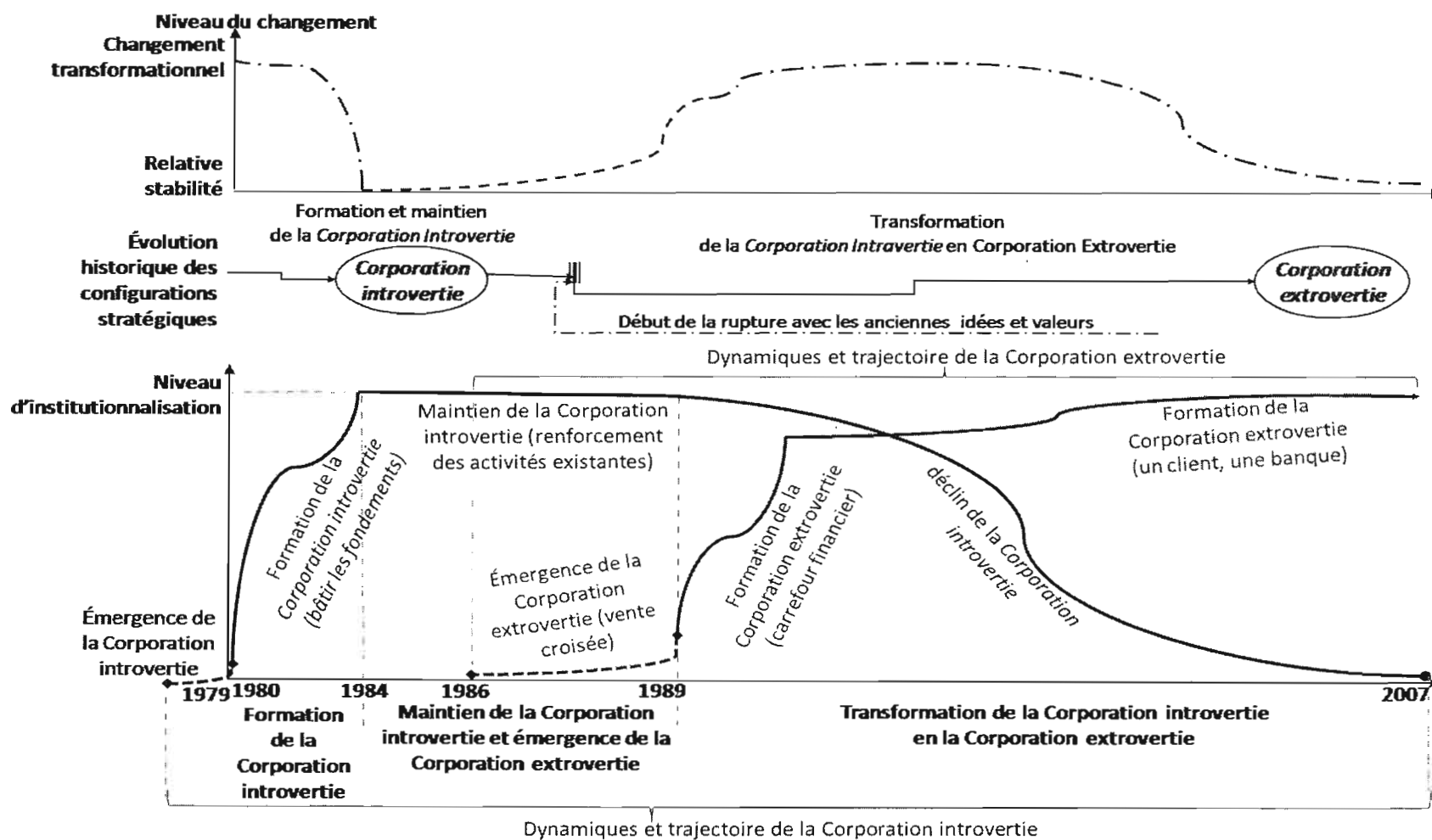
En effet, cette transformation a eu un effet pervers sur le noyau de la *Corporation introvertie*, celui-ci ayant commencé à se déconnecter des arrangements structurels et des systèmes en place, alors que celui de la *Corporation extrovertie* prenait forme progressivement. Cela est observable au niveau des ressources ; les nouvelles ressources ont été bloquées au niveau corporatif et elles étaient redirigées vers la *Corporation extrovertie*. Ainsi, le passage de la *Corporation introvertie* à la *Corporation extrovertie* a débuté, mettant l'accent sur les transformations locales au niveau des entités organisationnelles. Un changement transformationnel est effectué en plusieurs étapes, car ce genre de transformation ne se fait ni rapidement ni sans des ressources gigantesques, surtout lorsque l'ensemble des entités du groupe financier participent à la transformation corporative, ce qui est illustré à la figure 20 par l'intensification de la courbe d'institutionnalisation de la *Corporation extrovertie* durant

les années 1990, alors que la courbe de la *Corporation introvertie* est en déclin jusqu'aux années 2000.

Ces deux trajectoires se sont croisées durant la deuxième moitié des années 1990, une période durant laquelle la *Corporation introvertie* déclinait. Cependant, plusieurs entrepreneurs organisationnels la soutenaient, puisqu'elle protégeait leurs intérêts. La *Corporation extrovertie* est devenue la référence au sein du groupe financier. Elle était soutenue par plusieurs entrepreneurs organisationnels, surtout ceux bénéficiant des référencements et ceux appartenant aux fonctions du soutien corporatif, dont les intérêts étaient mieux protégés par la nouvelle configuration stratégique. Ils se sont donc mobilisés en faveur d'une intégration complète des entités du groupe financier. Cette situation a renforcé les systèmes corporatifs de contrôle et a multiplié les initiatives stratégiques corporatives, entraînant à un niveau de performance organisationnelle parmi les meilleurs des grandes banques canadiennes. Ce niveau de performance a soutenu les arguments des entrepreneurs organisationnels qui s'attachaient encore aux anciennes idées et valeurs de la *Corporation introvertie*, en mettant le groupe dans un état stagnant, jusqu'à l'annonce du départ du leader, au début de 2007. Ainsi, une nouvelle tentative menée par le leader nommé a permis d'aligner les arrangements structurels et les systèmes sur les idées et les valeurs que la *Corporation extrovertie* préconise.

Les trajectoires des deux configurations stratégiques présentées au bas de la figure 21 concordent avec la trajectoire de l'allure et de l'intensité du changement organisationnel qui sont présentées en haut de la figure 21 et avaient été identifiées et décrites au chapitre précédent. Celles-ci ont été mises ensemble pour mieux cerner les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment, en mettant l'accent à la fois sur les contraintes et sur les opportunités perçues par les entrepreneurs organisationnels et sur les pratiques organisationnelles de ceux-ci, plus particulièrement ceux qui se trouvent dans une position à partir de laquelle ils peuvent influencer les dynamiques des trajectoires des deux configurations stratégiques.

Figure 21 : Les dynamiques des deux configurations stratégiques



La représentation graphique des dynamiques des trajectoires des deux configurations stratégiques dans la figure 21 n'est pas basée sur une analyse statistique, elle représente notre compréhension de l'accumulation de l'institutionnalisation et de la dé-institutionnalisation de ces deux configurations stratégiques,

c'est-à-dire qu'elle est une illustration plausible des trajectoires. Cette représentation est décomposée en trois principaux moments : la formation de la *Corporation introvertie*, le maintien de celle-ci et l'émergence d'une nouvelle alternative, et la transformation de la *Corporation introvertie* en *Corporation extrovertie*. Cette décomposition permet de mieux comprendre les conditions initiales menant à l'émergence de ces deux configurations stratégiques, en outre, d'où viennent ces configurations stratégiques et comment leurs idées initiales ont pris une forme structurelle. Elle permet aussi de suivre momentanément l'évolution de celles-ci jusqu'à leur retranchement et leur état d'institutionnalisation ; cet état réorientera notre attention vers le deuxième moment du maintien de la configuration stratégique existante, mais aussi l'utilité perçue de celle-ci. Le niveau d'utilité représente un indicateur pertinent du niveau de satisfaction des entrepreneurs organisationnels, surtout de ceux qui possèdent un pouvoir d'initier un changement transformationnel et de briser leur dépendance par rapport à la *Corporation introvertie*. Lorsque ces entrepreneurs organisationnels perçoivent que la configuration stratégique ne satisfait plus leurs intérêts, soit à cause d'une ambition personnelle, des inconsistances internes ou d'une crise de la performance organisationnelle, soit à cause des contraintes ou des opportunités de leur contexte institutionnel, ils entreprennent la recherche d'autres idées, dans un cadre très restreint qui inclut seulement une sélection d'entrepreneurs organisationnels. Ceux-ci inaugurent des programmes d'actions dont l'objectif est d'ajuster la *Corporation introvertie* à la nouvelle réalité perçue, et aussi de trouver une alternative qui peut éventuellement la remplacer.

Cette situation consiste à questionner les idées et les valeurs intériorisées par ces entrepreneurs organisationnels, une étape cruciale durant laquelle ceux-ci tentent de délégitimer les idées et les valeurs qu'eux-mêmes incorporent. Ainsi, pour briser cet habitus, il faut que l'utilité matérielle de la nouvelle alternative soit considérable, de sorte que les intérêts de ces entrepreneurs organisationnels seront récompensés amplement (la situation du

groupe financier durant la deuxième moitié des années 1980), ou que l'organisation encourra un danger d'extinction (le cas des deux banques fondatrices à la fin des années 1970). Ces deux situations ont disposé à changer l'engagement du principal entrepreneur organisationnel en faveur d'une transformation de la *Corporation introvertie*. Lorsque celui-ci s'est engagé vers la *Corporation extrovertie*, l'intention est orientée envers la dé-institutionnalisation de la *Corporation introvertie* et la ré-institutionnalisation de la *Corporation extrovertie*, en mettant l'accent sur les mécanismes ou les étapes par lesquels la mutation de ces deux configurations stratégiques prend forme.

Nous présenterons dans les sections subséquentes les résultats de l'analyse narrative des moments des dynamiques de ces configurations stratégiques. Sachant que le groupe financier est formé suite à la fusion des deux banques, la présentation de ces résultats commence donc par l'exploration des conditions initiales d'émergence d'une nouvelle alternative, avant de traiter la formation de la *Corporation introvertie*. Ce qui permet de relater son maintien et l'émergence d'une nouvelle alternative, ce qui nous amène à l'exploration de la transformation de la *Corporation introvertie* en *Corporation extrovertie*.

5.1.1. Les contestations de l'ordre établi et l'émergence d'une alternative à la fin des années 1970

L'idée d'une nouvelle alternative est née lors de l'émergence de la pensée qui préconise la fusion des deux banques fondatrices. Cette situation était due à l'accumulation d'une mauvaise performance organisationnelle par rapport aux autres banques canadiennes, à la limite de la portée géographique des activités des deux banques fondatrices, et aux principes d'organisation selon lesquels les points de vente sont structurés, tel que l'affirme un membre de la haute direction qui a vécu cette fusion : « à la fin des années 1970, la [...] et la [...] ont fusionné ensemble pour former [le groupe financier], car leur réseau de succursales était une source de perte importante » (Epdpri). Face à cette situation et avant de choisir la fusion comme réponse stratégique à la mauvaise rentabilité, les leaders des deux banques fondatrices avaient opté pour d'autres réponses stratégiques, dont l'objectif était d'apporter

du correctif à leur situation précaire, sans avoir recours à la fusion en premier lieu (Dacin et Dacin, 2008).

En effet, la plus grande banque, qui connaissait une situation stagnante dans son marché principal, a mis l'emphasis sur l'optimisation de ses opérations pour s'en sortir, alors que l'autre banque a entamé une vague agressive d'acquisition, tant au niveau de son marché principal, le Québec, qu'au niveau du marché canadien. Des actions prises d'une part et d'autre n'ont pas permis de résoudre leurs problèmes ; les deux principaux entrepreneurs organisationnels de ces banques ont donc reconnu que ces stratégies ne peuvent pas, à elles seules, défaire les sources de l'inefficacité opérationnelle desquelles résulte la mauvaise rentabilité, en affirmant que : « l'évolution extrêmement rapide de l'industrie bancaire rend désormais caduque la notion de banque régionale ». (Epdsec)

La reconnaissance de l'incapacité de la concentration régionale à résoudre les problèmes des deux banques a accentué la crise, laquelle a permis de briser l'inertie dans laquelle celles-ci étaient plongées depuis des années, tout en espérant que leur situation s'améliorerait dans un proche avenir. Or, leur situation s'est dégradée dès le début de 1979, en accentuant la crise, non seulement à cause de la mauvaise rentabilité, mais également de l'incapacité des deux banques à s'adapter aux pressions dues à leur concentration régionale, comme le souligne l'un des deux principaux entrepreneurs organisationnels :

Une analyse, même superficielle, révèle vite plusieurs hypothèses explicatives : marché très concentré dans une seule région, le Québec ; concurrence très vive pour les dépôts stables dans cette région ; actif par employé inférieur à la moyenne ; certaines faiblesses dans le développement des systèmes informatiques et des rapports de gestion ; pourcentage d'actif à rendement fixe relativement élevé. Plusieurs de ces facteurs, même si on les identifie facilement aujourd'hui, ne se manifestaient pas de façon aussi évidente au cours des années passées. (Epdsec)

Cet extrait démontre comment les deux principaux entrepreneurs organisationnels des deux banques ont reconnu que leur survie ne pouvait être garantie que par une unification de leur force. C'est ainsi que l'idée de fusion a émergé, en entamant un pourparler entre les dirigeants des deux banques, dont l'amélioration de la rentabilité restait le souci principal.

Faisant face au défi d'améliorer leur rentabilité, les deux principaux entrepreneurs organisationnels ont proposé de nouvelles idées sur lesquelles le groupe financier se fonderait, et qui le rendraient totalement différent des deux banques fondatrices. Un groupe financier qui se veut une solution aux problèmes énumérés dans l'extrait ci-dessus. Ainsi, la vision d'une nouvelle alternative était proposée, devenant en grande partie le résultat d'un bricolage des reliquats des anciens arrangements structurels et des systèmes des deux banques fondatrices, mais se dégageant de celles-ci en ce qui a trait aux valeurs préconisant le domaine d'activité, les principes d'organisation et les critères selon lesquels le groupe financier sera évalué (Dacin et Dacin, 2008).

Les pratiques organisationnelles ont commencé dès l'amorce des pourparlers au début 1979. Ces pratiques étaient menées par les deux principaux entrepreneurs organisationnels auprès de leur conseil d'administration, en leur présentant l'idée de la fusion comme une alternative viable, ce qui a conduit à la signature de l'accord de la fusion (Greenwood, 1984). Ainsi, des pratiques organisationnelles d'ordre politique, qui préconisaient à la fois la dénonciation des anciennes idées et valeurs des deux banques fondatrices et la promotion des alternatives viables, ont été exercées (Greenwood et Hinings, 1996 ; Hinings *et al.* 2004). En fait, les deux principaux entrepreneurs organisationnels ont effectué un plaidoyer en faveur du changement transformationnel, pour faire prendre conscience aux parties prenantes primaires de l'importance de bâtir leur groupe financier. Un développement qui se base sur une vision expliquant comment ces principaux entrepreneurs organisationnels imaginent ce groupe financier, suivant ce que le changement transformationnel déterminera (Perkman et Spicer, 2008). Le président du conseil d'administration du groupe financier a soutenu ce changement transformationnel. Selon lui, la fusion de deux banques était la solution appropriée afin de résoudre les problèmes auxquels elles faisaient face. D'ailleurs, il utilisait une technique directe et délibérée de persuasion, d'une part, en faveur des idées du résultat attendu de la fusion, et d'autre part, en dénonçant les fondements selon lesquels étaient organisées les anciennes banques fondatrices. Il a opté pour un discours de persuasion sociale auprès des investisseurs et du public en général, afin de diffuser une image positive de la fusion, telle que le démontrent les extraits ci-après.

Les nombreux témoignages que nous avons reçus démontrent que cet événement, qualifié d'historique par plusieurs, était dans l'ordre des choses. En effet, les deux banques devaient déboursier des sommes de plus en plus importantes pour affronter une concurrence chaque jour plus vive et se disputer bien souvent la clientèle des mêmes régions. (Epdsec)

Permettez-moi de vous confier ici, en toute franchise, que si j'avais la possibilité de revenir en arrière et de revivre les six derniers mois, je serais prêt à poser à nouveau les mêmes gestes et à reprendre les mêmes décisions. Je sais en effet que l'ensemble des avantages qu'entraînera la fusion dépassant de beaucoup le total des problèmes parfois sérieux qu'elle a provoqués et cette conviction fondamentale me ferait opter à nouveau pour l'approche positive globale. (Epdsec)

Le président du conseil a présenté la fusion comme la solution dont les avantages dépassaient de loin les inconvénients. Il a fait du lobbying auprès des actionnaires institutionnels créant ainsi un compromis parmi eux. Un compromis nécessaire pour restreindre les nombres d'administrateurs à 34. Cela a créé un environnement propice au président et chef de la direction pour concentrer ses efforts dans la réalisation de sa vision en transformant les idées et les valeurs des deux banques fondatrices ainsi que les anciens arrangements structurels et les systèmes qui les préconisent (Oliver, 1992 ; Dacin et Dacin, 2008).

Le président et chef de la direction s'est donc engagé, dès la fusion, dans une pratique organisationnelle qui consistait à dénoncer la faible performance des deux banques fondatrices et les limites de la concentration régionale, tel que le démontre l'extrait suivant :

la concentration traditionnelle de notre activité bancaire au Québec fait que nous ne pouvons guère compter y croître plus rapidement que nos concurrents. Au contraire, quand on détient une part du marché des prêts d'environ 40 %, les efforts qu'il faut faire pour l'élargir deviennent souvent contre-productifs. (Epdsec)

Il est clair que la concentration régionale et le mode d'organisation selon lequel les deux banques fondatrices avaient été structurées n'ont pas donné les résultats escomptés. Pour surmonter cette situation, les deux banques se sont engagées dans un processus d'expansion ailleurs au Canada, comme l'atteste le président et chef de la direction : « de part et d'autre, depuis deux ans surtout, on s'est efforcé d'étendre le marché géographique desservi par la Banque » (Epdsec). Cette expansion est menée par la plus petite banque de sorte que plusieurs analystes financiers ont considéré cette fusion : « comme une sorte d'opération de

sauvetage orchestrée par la plus petite banque de ces deux qui a absorbé la plus grande qui a été en moindre bonne posture » (Epdsec). Bien que le président et chef de la direction ne partageait pas cette philosophie, il ne peut ignorer son rôle d'entrepreneur organisationnel dans la décision de cette fusion, car il était l'architecte de celle-ci et qu'il la décrivait comme:

c'est une fusion qui a été faite, bien sûr, elle faisait l'affaire de deux parties, et c'est évident que si les deux parties sont tellement prospères, chacun de leur côté, tous les deux ont réglé tous leurs problèmes à long terme, en ne faisant pas de fusion. Donc, il y a des avantages pour les deux côtés à faire une fusion, mais ce n'est pas du tout une opération de sauvetage, ce n'est pas du tout une opération autre qu'une fusion en bonne et due forme, qui est bien faite. (Epdsec)

Les leaders des deux banques fondatrices ont choisi la fusion non seulement à cause de leur faible niveau de performance, mais aussi comme réponse immédiate aux éventuels problèmes auxquels les deux banques auraient à faire face dans l'avenir. En effet, les prévisions de la situation économique au Québec pour le début des années 1980 annonçaient une récession importante qui pouvait avoir un impact négatif sur les deux banques. S'ajoutait à cela la concurrence qui, selon les prévisions, s'intensifierait après l'ouverture, à partir de 1980, du secteur des services financiers au Canada aux concurrents étrangers et avec lesquels les deux banques fondatrices auraient à composer, les banques étrangères ne tardant pas à implanter des filiales de financements commerciaux. Ainsi, la fusion permettra de réorganiser les réseaux de distribution des deux banques fondatrices au Québec, permettant d'améliorer le service à la clientèle, tel que le prévoyait le président et chef de la direction : « il ne s'agit pas seulement d'aller chercher d'autres marchés, il s'agit, par exemple, au Québec de desservir si possible mieux avec encore des meilleurs produits la clientèle existante » (Epdsec).

L'engagement des deux principaux entrepreneurs organisationnels (président du conseil d'administration et, président et chef de la direction) a permis d'avancer les nouvelles idées sur lesquelles s'articulera le groupe financier. Elles préconisaient la diversification tant au niveau des activités qu'au niveau géographique : les activités existantes seront réorganisées et rationalisées pour éliminer les sources d'inefficacité et mieux desservir la clientèle, puis leur portée géographique sera élargie pour inclure le marché national et international. Elles seront renforcées par des activités de gros destinées aux grandes entreprises et aux institutions qui représentaient, jusqu'à la fusion, une faible composante du bilan des deux banques

fondatrices. Ces idées sont présentées comme alternatives viables sur lesquelles le groupe financier sera bâti (Greenwood, 1984 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Hinings *et al.* 2004).

5.1.2. La formation de la *Corporation introvertie*

Nous faisons face, dans ce cas particulier, à une situation désignant la création d'un groupe financier résultant de la fusion des deux banques qui se ressemblent à plusieurs niveaux : mêmes segments du marché, mêmes catégories d'actifs, mêmes catégories de clients, même culture nationale. Ce groupe financier n'a donc pas suivi le modèle habituel de l'évolution organisationnelle, puisque dès sa création, son état était déjà mature, sa taille importante, et il héritait également des graves problèmes de rentabilité des deux banques fondatrices. Dans ce cas, la formation de la *Corporation introvertie* prend la forme d'un changement transformationnel. Ce changement s'est échelonné sur quatre ans. Pour construire cette configuration stratégique, les entrepreneurs organisationnels ont exercé plusieurs pratiques de mise en place afin de délégitimer les idées et les valeurs dominantes des deux banques fondatrices, et ceci tout en proposant la *Corporation introvertie*, qui préconise de nouvelles idées et valeurs enveloppant le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation.

Pour mieux comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles par lesquelles la *Corporation introvertie* prend forme, nous avons organisé ce processus selon trois sous-étapes qui décrivent l'évolution et l'accumulation de pratiques organisationnelles et les dynamiques, dont elles résultent. Ces sous-étapes représentent une application de notre cadre conceptuel identifié au deuxième chapitre et enrichi par le processus suivi pendant la planification et la concrétisation des politiques générales du groupe financier :

L'établissement de l'orientation générale est la première étape de la planification. La deuxième consiste à déterminer les objectifs à atteindre. Finalement, en troisième étape, on prépare les stratégies et le plan. Signalons que l'établissement de l'orientation et des objectifs relève du comité des politiques et de celui des opérations. Ils sont nouvellement formés. Le Comité des politiques est composé de membres de la haute direction ; il doit définir les grandes orientations. Le Comité des opérations est formé de vice-présidents représentant le réseau de succursales canadien, la Division internationale, la Gestion du passif, etc. Son rôle est de veiller à

ce que les grandes orientations établies par le Comité des politiques se matérialisent. (Epdsec)

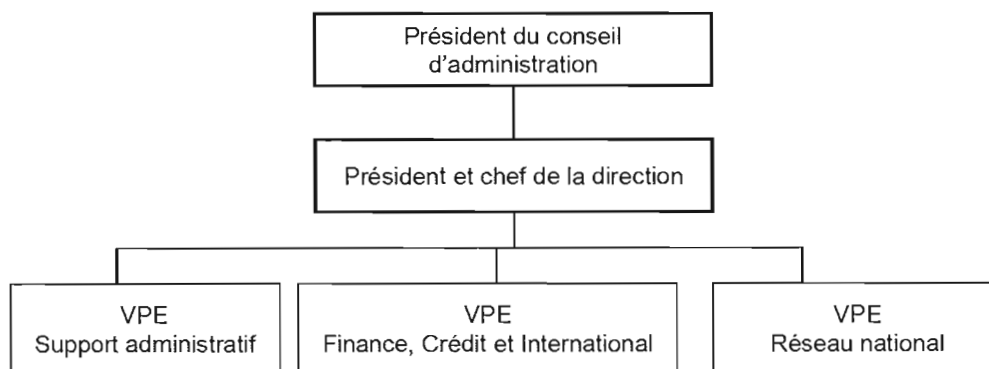
5.1.2.1. La typification de la *Corporation introvertie*

Le principal entrepreneur organisationnel a annoncé la vision du groupe financier, définissant ainsi le contour de la *Corporation introvertie*. Il a mis l'accent sur l'envergure du groupe en termes d'actif, et le présente comme étant la première banque et la deuxième plus grande entreprise au Québec, la sixième plus importante banque au Canada et la centième au niveau des banques mondiales, le groupe exerçant ses activités tant au niveau de son marché principal, le Québec, qu'ailleurs au Canada et dans le monde. De plus, cet entrepreneur organisationnel a projeté une image très positive de l'avenir du groupe financier, tel que le démontre l'extrait ci-après :

En 1985, grâce aux nouvelles dimensions que la fusion nous a données, [le groupe financier] sera une institution bancaire de grande taille, ainsi perçue tant au Québec, où elle demeurera la première banque, qu'au Canada et à l'étranger ; une institution bancaire réalisant une croissance et une rentabilité supérieures à la moyenne du commerce bancaire canadien, tout en offrant une gamme complète de services à ses diverses clientèles et en assurant des conditions et un milieu de travail propices au développement efficace de ses ressources humaines. (Epdsec)

Cet extrait englobe les valeurs de la *Corporation introvertie*, notamment, une diversification du domaine d'activité tant au niveau géographique qu'au niveau d'activités, une autonomie des divisions du groupe financier et, une rentabilité et une croissance supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes. Après l'établissement théorique des valeurs sur lesquelles s'articule la *Corporation introvertie*, les principaux entrepreneurs organisationnels ont commencé à définir globalement les éléments de celles-ci en mettant l'accent sur son domaine d'activité et ses critères d'évaluation. En effet, la deuxième pratique organisationnelle consiste à choisir l'équipe qui prendra la responsabilité d'objectivation et de concrétisation de la configuration stratégique (Lawrence et Suddaby, 2006). Cette pratique organisationnelle consiste à choisir les plus importants responsables des divisions temporaires du groupe financier, celles-ci étant dirigées par des VPE, telles que l'illustre la figure ci-après.

Figure 22 : Les principaux entrepreneurs organisationnels et leurs responsabilités



Ces entrepreneurs organisationnels font preuve d'aptitude et de compétences qui leur permettent de diriger et de manipuler les opinions et les perceptions des autres entrepreneurs organisationnels sous leur régime. Ils sont donc orientés vers des pratiques d'ordre cognitif et technique. En effet, la responsabilité de ces entrepreneurs organisationnels est de reconfigurer leurs systèmes de croyances en expliquant comment les idées et les valeurs véhiculées par la *Corporation introvertie* seront concrétisées dans le quotidien de chaque entité organisationnelle. Ainsi que l'illustre la figure 22, les entrepreneurs responsables des trois divisions proviennent des deux banques fondatrices dont deux de la petite banque, et le troisième de la plus grande banque. Ce dernier devient le responsable de la première division incluant le support administratif, dont les ressources humaines, l'informatique et l'administration. La fonction de finance dépend, elle, de la seconde division, et regroupe les entités de crédits, d'activités internationales et de filiales spécialisées. Elle est dirigée par l'ancien responsable de cette même division chez la plus petite banque. Enfin, la dernière division s'occupe du réseau de distribution incluant les succursales, les agences et les bureaux au Canada, et est dirigée par l'ancien responsable de cette même division chez la plus petite banque.

L'assignation des responsabilités globales a permis de mettre en place des règles et des limites selon lesquelles les ressources matérielles seront accordées aux dirigeants des divisions et du secteur du support administratif. Cette pratique organisationnelle démontre que le principal entrepreneur organisationnel cherche à former plus rapidement une coalition

d'entrepreneurs. Celle-ci va définir et piloter la construction de la *Corporation introvertie*, tel le confirme l'extrait suivant : « dans un exercice de ce genre, la participation de tous les responsables des divisions et des services est essentielle. L'effort consenti par tous les intéressés a été considérable » (Epdsec). Ainsi, la pratique organisationnelle principale de cette coalition est de décoder les idées et les valeurs préconisées par la *Corporation introvertie* en des initiatives stratégiques. Ces dernières permettent alors d'identifier qui fait quoi, et de distribuer en conséquence les ressources aux divisions et au support administratif.

Ces pratiques organisationnelles ont permis de définir globalement le contour structurel de la *Corporation introvertie*. Celui-ci se fonde sur deux volets : le premier volet consiste à rationaliser et à spécialiser les réseaux de distribution, tant au Québec qu'ailleurs au Canada, alors que le deuxième volet se veut une diversification dans d'autres domaines d'activités dans lesquels le groupe financier détient une part de marché très limitée. La réalisation de ces deux volets s'accompagne par la réorganisation des fonctions et des systèmes corporatifs au niveau du siège social.

Ainsi, le contour de la *Corporation introvertie* est articulé. Néanmoins, celui-ci manque de détails concrets sur la façon, dont cette configuration stratégique sera objectivée par les entités organisationnelles. Dans ce contexte, les principaux entrepreneurs organisationnels effectuent des pratiques sur les structures normatives et cognitives de la configuration stratégique. Ils doivent façonner la configuration stratégique selon des valeurs plus locales, construire des attitudes normatives spécifiques et des identités communes. Cela consiste à enraciner cette configuration stratégique dans un cadre conceptuel normatif plus local et à construire des réseaux à travers les entités organisationnelles, qui accordent à la *Corporation introvertie* une légitimité normative (Lawrence et Suddaby, 2006).

5.1.2.2. L'objectivation de la *Corporation introvertie*

L'objectivation de la *Corporation introvertie* consiste à construire des nouveaux modèles. Ceux-ci permettent de créer une identité et d'effectuer l'interdépendance entre les entités organisationnelles. Ainsi, une conception des structures descriptives et normatives définissant

la *Corporation introvertie* est établie (Lawrence et Suddaby, 2006). Ce sont des pratiques organisationnelles qui portent sur la nature normative de la *Corporation introvertie*. Elles définissent, entre autres, les relations entre le niveau corporatif et les entités organisationnelles, permettant ainsi la construction d'une identité locale de cette configuration stratégique pour chacune de ces entités. Cela a trait aux orientations et aux rôles à partir desquels cette configuration stratégique prend forme et identité :

les stratégies principales étaient d'augmenter substantiellement le volume d'affaires à l'étranger ainsi que les prêts aux grandes entreprises publiques et privées au Canada, de réduire considérablement le nombre de points de vente au Québec, tout en spécialisant les succursales afin de produire plus avec moins de personnel et enfin, d'uniformiser les systèmes informatiques ainsi que tout l'appareil de gestion. (Epdsec)

Ces orientations stratégiques ont mis l'accent sur le domaine d'activité dont les activités seront diversifiées, et sur les principes d'organisation selon lesquels le réseau des succursales sera spécialisé. La réalisation de ces orientations stratégiques permettra ainsi de réduire les frais d'exploitation et d'augmenter les marges bénéficiaires. La conjugaison de ces deux éléments permettra au groupe d'atteindre son objectif de rentabilité, qui devra se situer dans le cartel supérieur de la moyenne de grandes banques canadiennes d'ici cinq ans : « nous prévoyons toujours d'atteindre vers 1985, une rentabilité supérieure à la moyenne du commerce bancaire au Canada » (Epdsec).

Ces orientations stratégiques ont été décodées et définies, donnant ainsi une description objectivée à la *Corporation introvertie*. La rationalisation et la spécialisation du réseau de distribution consistent à regrouper en premier lieu les points de vente en huit divisions régionales. À chacune d'elle est accordée une marge de manœuvre suffisante « afin de décentraliser la prise de décision et d'accentuer l'autonomie régionale et locale au profit d'une plus grande connaissance des marchés et d'un meilleur service à la clientèle » (Epdsec). Cette décentralisation sera secondée par un mouvement de spécialisation des points de vente ; un processus de fusion et de fermeture étant nécessaire pour réduire le nombre élevé des points de vente, ceux restant seront alors spécialisés, soit aux services aux particuliers, soit aux services aux petites et moyennes entreprises. Cela permettra la création

progressive de deux réseaux de distribution distincts, l'un spécialisé dans les services aux particuliers, l'autre dans les services aux PME.

Au niveau de la diversification géographique des activités, trois initiatives stratégiques ont été avancées : la première consiste à développer des services à la grande entreprise tant au Québec qu'au Canada. La deuxième initiative préconise la rationalisation et l'expansion des services internationaux sur lesquels les dirigeants comptent afin d'augmenter leur source de revenus et l'accompagnement des entreprises qui mènent des opérations internationales : « [le groupe financier] favorise l'expansion des sociétés canadiennes vers les marchés étrangers, notamment par le financement à l'exportation et le crédit à leurs filiales et divisions d'outre-mer » (Epdsec). Enfin, la troisième initiative se veut une présence accrue sur les marchés des capitaux permettant de séparer les services de la trésorerie et ceux de finance et contrôle ; la trésorerie s'occupera alors des opérations sur les marchés monétaires : « [le groupe financier] consacre une large part de ses ressources au marché des eurodollars et des eurocrédits » (Epdsec), sans oublier la vocation primaire de la trésorerie qui est la gestion de l'encaisse de l'ensemble du groupe financier.

Cette définition identitaire confère à la *Corporation introvertie* une légitimité auprès des entrepreneurs organisationnels, dont la valeur fondamentale est la diversification des activités regroupées sous plusieurs divisions, et fonctionnant d'une manière autonome. Toutefois, cela ne se fait pas sans heurts ; ce changement transformationnel aura un impact sur le personnel dont plusieurs membres perdront leur travail, tel que l'a annoncé le principal entrepreneur organisationnel :

Il ne faut pas minimiser l'importance des problèmes humains. Quoique peu nombreux si on tient compte du fait que les effectifs de la nouvelle banque totalisent plus de 15000 personnes, ces problèmes sont parfois difficiles à résoudre, précisément parce qu'il s'agit d'êtres humains et qu'il n'est pas facile, en certains cas, de faire le partage entre la logique et l'émotion. Nous croyons néanmoins que dans un délai assez court, des solutions à ces problèmes auront été trouvées, pour le bénéfice à la fois de la Banque et de chacun des individus touchés. (Epdsec)

Pour créer un climat de travail propice, un plan de planification de la main-d'œuvre est mis en place pour gérer l'excédent de personnel. Un programme de réorientation de carrière est

initié pour planifier cette mutation des employés, tandis qu'au niveau des dirigeants, une mise à pied s'avère inévitable, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

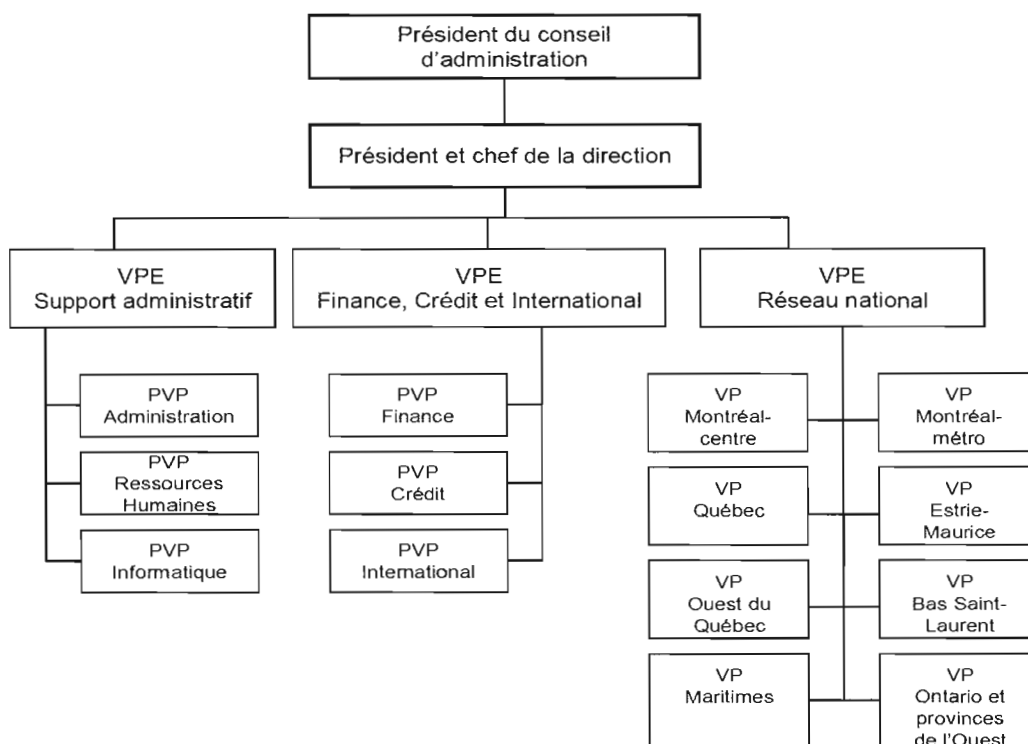
Il est donc possible de réduire le total sans faire de mises à pied, en facilitant la mutation de ceux dont les postes deviennent excédentaires à la suite d'une réorganisation des services ou de la fusion des succursales, à des postes devenus vacants par les départs réguliers. Notre politique demeure donc la réduction graduelle du nombre total de postes, sans qu'il soit nécessaire de mettre à pied. Il y a une exception toutefois, et nos dirigeants en ont été informés dès l'annonce de la fusion. Nous avons suscité le départ d'un certain nombre de dirigeants ou d'employés dont les qualifications professionnelles permettent de se replacer rapidement sur le marché du travail et dont le poste était devenu excédentaire. Dans ces derniers cas, suivant l'âge, nous offrons soit des conditions de retraite enrichie, soit des conditions de départ suivant l'usage du marché. (Epdsec)

Au niveau des systèmes technologiques, le groupe n'envisage pas un changement important, puisque les deux banques fondatrices ont déjà lancé des initiatives permettant la modernisation du parc technologique depuis plusieurs années. Un plan de coordination et d'unification des systèmes informatiques, qui sont en grande partie identiques, est mis en place pour éliminer les doubléments et assurer l'interconnexion des succursales au fur et à mesure de la progression de leur décentralisation. Si l'intégration des systèmes technologiques se réalise progressivement, celle des systèmes comptables est différente. Elle devra être réalisée plus rapidement afin de permettre d'uniformiser l'information financière. Ce qui permettra au groupe financier d'adopter un contrôle budgétaire adéquat par centre de responsabilité.

Les pratiques organisationnelles effectuées jusqu'à présent ont permis d'objectiver la *Corporation introvertie*. Une objectivation, qui a mobilisé le soutien politique des entrepreneurs organisationnels, et mené à l'élaboration des initiatives stratégiques reflétant les idées et les valeurs préconisées par la *Corporation introvertie*. Cela a amené les entrepreneurs organisationnels à choisir ceux qui prendront la responsabilité technique de la mise en place de ces initiatives stratégiques. Une pratique organisationnelle qui autorise la sélection des responsables possédant des connaissances techniques approfondies leur permettant de mettre en pratique ces initiatives stratégiques. Parmi ceux-ci, nous retrouvons

des PVP et VP responsables des régions et des entités centralisées, telles que les illustre la figure ci-après.

Figure 23 : Les entrepreneurs organisationnels et leurs responsabilités



Les PVP et VP détiennent des aptitudes et des compétences opérationnelles leur permettant de diriger et d'implanter les initiatives stratégiques au niveau de leurs entités organisationnelles respectives. La responsabilité principale de ces derniers est de décoder et de définir les initiatives stratégiques au niveau opérationnel, un processus qui permet d'établir des plans détaillés selon lesquels les initiatives stratégiques sont transformées en des programmes prioritaires auxquels des ressources nécessaires sont assignées. Ainsi, deux programmes prioritaires ont été définis : la spécialisation des points de ventes et, l'expansion des activités de grands volumes et internationales.

La direction du réseau national s'est vu confier le programme de spécialisation des points de ventes. Ce programme : « du regroupement des succursales découle logiquement des

politiques adoptées par la direction de la Banque en vue de l'affermissement de la gestion, du contrôle des dépenses et de l'amélioration de la qualité du service » (Epdsec). Il vise donc à rationaliser et à spécialiser les points de vente desquels seront créées deux divisions. L'une s'occupera des activités destinées aux particuliers, alors que la deuxième orientera ses activités aux PME, comme l'a confirmé le responsable de celui-ci : « ce programme axé directement sur le service à la clientèle consiste à confier le service commercial et industriel de volume important à une partie du réseau de succursales. L'autre fraction se voit confier la mission de service aux particuliers » (Epdsec). Cette spécialisation sera réalisée en deux volets. Le premier consiste à réduire le nombre élevé des points de vente, cette opération s'achevant d'ici 1983, alors que le deuxième volet consiste à scinder le réseau national en deux divisions autonomes : les services aux particuliers et les services aux PME, et sera réalisé en 1984.

Le deuxième programme consiste à développer les activités de grands volumes et internationales. Celles-ci seront organisées de façon autonome : « comme nos concurrents, nous entendons séparer le financement de gros où les marges sont différentes de nos opérations ordinaires. Par la même occasion, nous mettons sur pied des services intégrés pour nos clients commerciaux importants » (Epdsec). Ce programme est donc confié à la direction de la finance, crédit et international, qui sera scindée dès l'année suivante en trois divisions : finance et contrôle (finance, placements et marchés monétaires), comptes nationaux (services aux grandes entreprises) et international (services aux entreprises exportatrices et importatrices, et crédits internationaux). Chacune d'entre elle s'occupera du segment du marché qui lui a été confié. Ce mouvement de spécialisation se terminera en 1984 par le regroupement des activités de placements, des marchés monétaires et, de la gestion de passif et d'actif du groupe financier sous une nouvelle division de trésorerie qui fonctionne de façon séparée de la division finance et contrôle. Celle-ci s'occupera de la consolidation des rapports financiers, des analyses corporatives financières et du cadre financier global, et deviendra une fonction de support administratif.

5.1.2.3. La concrétisation de la *Corporation introvertie*

La concrétisation de la *Corporation introvertie* consiste à implanter les différents programmes prioritaires à travers les entités organisationnelles. Ces programmes détaillés représentent les contributions locales de ces entités à la formation de la *Corporation introvertie*, accordant ainsi à celle-ci un degré de rigueur rationnelle et une signification par laquelle elle peut être transportée plus facilement à travers les entités organisationnelles. Elles sont soutenues par des spécialistes (groupes de travail) en activités de succursales ou en activités de grands volumes et internationales.

5.1.2.3.1. La reconfiguration du réseau de détail

La reconfiguration du réseau de détail représente la première épreuve tangible de dé-institutionnalisation des arrangements structurels et des systèmes existants et de ré-institutionnalisation de ceux de la *Corporation introvertie*. Elle apporte une preuve empirique expliquant que la conjugaison de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation forme une opération de recyclage des restes des anciens arrangements structurels et des systèmes, en les transformant en une nouvelle forme qui s'aligne sur les idées et les valeurs de la *Corporation introvertie*. En effet, cette reconfiguration consiste à éliminer un nombre important de points de vente non rentables ou ceux dont le nombre dépasse le potentiel du territoire desservi. Une reconfiguration qui nécessite de nombreuses pratiques organisationnelles de déconstruction de la forme existante et de reconstruction des points de vente selon la nouvelle forme préconisée par la *Corporation introvertie*. Cette multitude de pratiques a commencé par une sélection de deux groupes de travail (Étude du réseau et Regroupement des succursales) qui complètent les entrepreneurs organisationnels en s'occupant de la planification détaillée des programmes prioritaires et de leur implantation. Dans ce contexte, un comité de gestion du réseau est formé, sa responsabilité primaire est de piloter et de suivre la réalisation de ce changement transformationnel. Les membres de ce comité proviennent de plusieurs niveaux hiérarchiques incluant les membres de la direction et de la division du réseau national, les vice-présidents régionaux et les groupes de travail.

Ceux-ci s'occuperont de la réalisation technique et physique de la nouvelle forme des points de vente.

Les pratiques organisationnelles consistent à déconnecter les points de vente de leur principe d'organisation et à les connecter en fonction du nouveau principe d'organisation. Parmi ces pratiques, l'établissement d'un plan directeur définissant le potentiel de chaque point de vente dans son territoire, qui permet d'accorder un statut à chacun d'entre eux. Pendant plusieurs mois, le groupe du travail, Étude du réseau, a concentré ses efforts sur la préparation du potentiel de chaque point de vente. Une pratique organisationnelle qui consiste à collecter l'information sur la raison d'être de ces entités, permet d'étudier le territoire desservi par chacune d'entre elles, pour la classer dans l'une des catégories prédéfinies de succursales. L'établissement de ce potentiel est secondé par une étude de proximité entre les points de vente, selon laquelle une carte géographique sur l'emplacement, la superficie et le bail de chaque point de vente est produite. Le groupe de travail suggère la fusion ou la fermeture de 320 points de vente, ceux restants devront être spécialisés dans les services aux entreprises ou dans les services aux particuliers. Cette suggestion est accompagnée par des justifications financières indiquant toutes les économies possibles si ce plan est réalisé.

La deuxième pratique organisationnelle consiste à regrouper les divisions au Québec en trois régions géographiques. Ces régions font l'objet d'une étude approfondie par deux analystes du groupe de travail, Étude du réseau. Cette étude consiste à élaborer un dossier détaillé pour chaque projet de fusion. Chaque dossier doit comprendre l'information sur les dimensions et le style d'aménagement des locaux. Cette information est produite en collaboration avec le Service des immeubles. Celui-ci propose aussi des recommandations sur toutes autres possibilités d'aménagement, ce qui assure que l'aménagement des points de vente est choisi suite à une étude approfondie.

Ayant terminé avec le Service des immeubles, les analystes se tournent vers le Service de gestion immobilière en lui demandant des informations sur les coûts de location, les conditions de bail et tout renseignement utile au dossier. Les analystes, ayant en main toute l'information pertinente sur chaque point de vente, se déplacent sur les lieux afin de vérifier

l'emplacement, l'aménagement et l'environnement physique de chaque point de vente. Cela leur permet d'établir une vision sur l'évolution de l'environnement physique entourant le point de vente, ce qui leur donne une idée sur le potentiel du point de vente. Cette pratique organisationnelle des analystes permet de développer des modèles détaillés sous forme de rapport incluant des recommandations sur le potentiel et sur la périodicité de chaque fusion, celui-ci étant soumis en premier au VP Opérations, qui est le responsable des points de vente, afin d'en discuter et approuver le plan de fusion. Lorsque le VP de division approuve le rapport, il est transmis au comité de gestion du réseau pour une approbation finale.

Le comité de gestion du réseau, qui possède un pouvoir discrétionnaire, étudie à son tour les recommandations et prend la décision appropriée. Lors de l'approbation de la fusion, le comité communique avec le Service organisation et méthodes afin qu'il coordonne la fusion autorisée. Celui-ci essaye de standardiser le processus de fusion en choisissant la date de chaque fusion et informe le groupe du travail, Regroupement des succursales, dont la responsabilité est de piloter le processus de la fusion. Dès qu'il reçoit l'information d'approbation d'un projet de fusion, le groupe de travail contacte directement le directeur, Administration, dans la division régionale concernée pour lui informer de la date de la fusion. Ce groupe détermine avec la division régionale, plus particulièrement avec les directeurs, Administration, Opération et Conseil en administration du personnel de la démarche à suivre durant le processus de fusion.

Afin d'assurer l'harmonie entre le personnel des succursales qui seront fusionnées, ce groupe d'intervenants, en collaboration avec le VP de la division, détermine les besoins du personnel de la nouvelle succursale résultant de la fusion. Ainsi, le directeur de la succursale est nommé par le VP de la division régionale, alors que les autres cadres et auxiliaires sont choisis par le directeur Opérations en se basant sur les recommandations des Conseillers en personnels. Ceux-ci rencontrent le personnel des succursales à fusionner, leur expliquent le processus de la fusion ainsi que les politiques en matière de ressources humaines et de l'affectation du personnel excédentaire, en leur offrant l'assurance que le groupe financier ne planifie de mise à pied que lors de cas spécifiques.

La réalisation de fusion des points de vente est confiée aux directeurs Opérations dans chaque région. Ceux-ci pilotent les multiples activités d'intégration, qui consistent à consolider les fichiers, les équipements électroniques, de télécommunication et bureautiques ainsi que l'aménagement de l'espace de chaque succursale fusionnée. Ces directeurs s'occupent et s'assurent que l'information de la clientèle est correctement intégrée, et que les clients de la succursale éliminée soient informés, avant la fusion, du transfert de leurs services vers la nouvelle succursale.

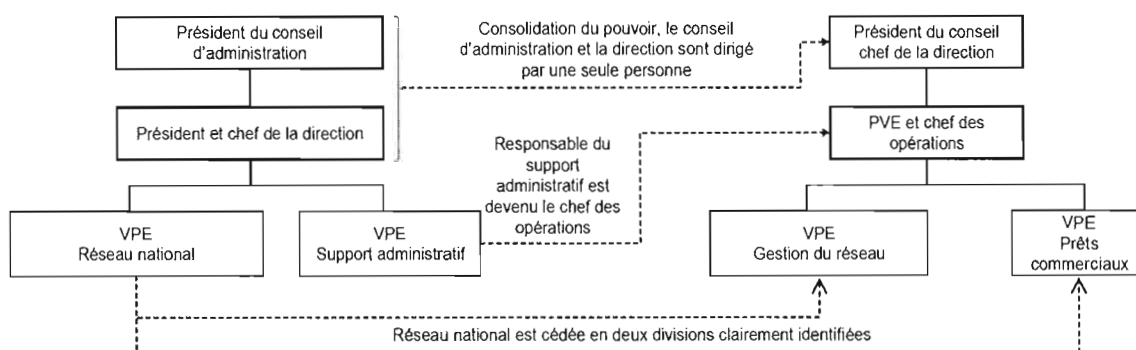
Durant cette période, les directeurs des succursales et leur personnel ont suivi une formation dont « le but visé : des employés plus compétents et plus productifs, capables de mettre en valeur leur expérience diversifiée au service de la clientèle » (Epdsec). Cette formation était axée sur la qualité du service pour répondre aux exigences de client, qui « n'est plus attaché à un établissement. La très grande majorité de nos clients font leur choix non pas en fonction d'une fidélité à une banque, mais en fonction de la qualité des produits, de leur coût, des taux d'intérêt qu'on leur propose » (Epdsec). Ainsi, un nouveau programme de formation, SVP (Service, Vente, Participation) est développé, il a permis à créer une véritable équipe de vente et de services aux particuliers. Les succursales ont donc instauré ce programme pour maintenir et accroître leurs dépôts, ce qui permet au groupe financier d'éviter d'avoir recours aux marchés monétaires afin de financer ses opérations des prêts.

À partir de 1983, la consolidation des succursales a été pratiquement complétée, en gardant seulement 467 succursales au Québec, 75 en Ontario et l'ouest du Canada et 35 dans l'Atlantique. Cette reconfiguration de la nouvelle forme selon laquelle les succursales sont structurées a démontré sa pertinence. Ceci est observable au niveau du résultat financier du réseau de succursales, qui affiche une amélioration notable, tel que le confirme un entrepreneur organisationnel :

La rationalisation du réseau de succursales, depuis 1979, a entraîné des économies de frais d'exploitation estimées à plus de \$50 millions. À ce chiffre, il faut ajouter une augmentation des revenus d'exploitation de \$20 millions, portant à plus de \$70 millions la contribution du réseau du Québec à l'amélioration de la rentabilité de la Banque, pendant les trois derniers exercices. (Epdsec)

Ces résultats positifs ont été utilisés comme justification afin de persister dans la ré-institutionnalisation de la nouvelle forme du réseau de détail. Ce qui a permis d'instaurer la nouvelle structure du réseau de détail, selon laquelle le réseau national est scindé en deux divisions spécialisées, comme l'atteste la figure ci-après.

Figure 24 : La reconfiguration du réseau de détail et des responsabilités des entrepreneurs organisationnels



Cette figure décrit le résultat de la dé-institutionnalisation des anciens arrangements structurels du réseau de succursales et la ré-institutionnalisation de la nouvelle forme du réseau de détail. Dans ce contexte, les succursales du groupe financier sont regroupées en quatre zones géographiques, dont deux au Québec, et chacune d'entre elles est dirigée par un VP. Ces zones géographiques sont charpentées sous une division, Gestion du réseau. Alors que les services aux PME ont été séparés des services aux particuliers, donnant naissance aux centres commerciaux, ceux-ci « ont pour but de favoriser une meilleure connaissance de l'entreprise et de son milieu, de faciliter une communication encore plus efficace entre les spécialistes de la Banque et la clientèle et d'accélérer la décision quant aux demandes de financement » (Epdsec). Ils sont charpentés sous cinq zones géographiques régies par des VP, Prêts commerciaux. Chacun d'entre eux est secondé par des directeurs principaux qui sont responsables sur un ensemble des directeurs des comptes, ces derniers détenant les contacts directs avec la clientèle professionnelle et entreprise.

Les directeurs des comptes ont suivi une formation sur les stratégies de « sollicitation et négociation commerciales » (Epdsec), mais aussi sur la culture du groupe et sur les secteurs industriels auxquels les PME appartiennent. Cette formation était faite dans une optique qui voulait renforcer la spécialisation en mettant l'accent sur la personnalisation des relations des directeurs de comptes avec leur petit groupe de clients pour ainsi mieux comprendre leurs besoins et proposer des solutions complètes et adaptables à ces besoins. Cela s'illustre bien dans l'extrait suivant destiné aux directeurs principaux : « afin que notre travail rapporte des dividendes pour la Banque, il faut que les gestionnaires des unités administratives s'assurent que les moyens et techniques enseignés sont utilisés dans le travail quotidien » (Epdsec).

À partir de ce moment, les arrangements structurels et les systèmes de ces deux divisions ont atteint un niveau d'institutionnalisation, contribuant ainsi à l'institutionnalisation de la *Corporation introvertie*. Celle-ci dépend encore des pratiques organisationnelles effectuées en parallèle par un autre groupe d'entrepreneurs organisationnels qui essayent de construire les arrangements structurels et les systèmes encadrant les activités de grands volumes et internationales.

5.1.2.3.2. La reconfiguration des activités de grands volumes et internationales

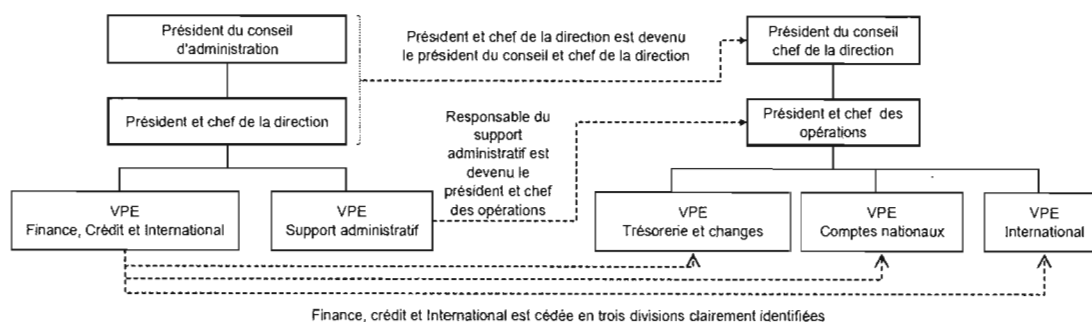
La reconfiguration et l'expansion des activités de grands volumes et internationales représente la deuxième épreuve tangible de dé-institutionnalisation des arrangements structurels et des systèmes existants et de ré-institutionnalisation de ceux de la *Corporation introvertie*. En effet, les activités de grands volumes et internationales représentent une composante très faible dans le bilan du groupe financier lors de la fusion, de sorte que celui-ci est reconnu comme « établissement à caractère régional ayant surtout une clientèle de particuliers et petites entreprises » (Epdsec). D'ailleurs, le responsable de cette division s'appuie sur une pratique organisationnelle de nature politique pour promouvoir l'apport de la fusion qui a donné au groupe financier la taille nécessaire (vingtième banque en Amérique du Nord et centième banque au monde) pour qu'il soit capable de diversifier ses activités de grands volumes, comme cela est souligné ci-après :

la fusion nous propulse au niveau des grandes banques mondiales et ce qui s'ouvre devant nous est plus intéressant que ce que chacun des deux partenaires pouvait entrevoir. La taille de notre établissement agit sur sa capacité d'emprunter : celle-ci est plus grande, et plus grande également est sa capacité de prêter, donc de faire des bénéfices. (Epdsec)

la Banque met actuellement l'accent sur la prospection des grandes entreprises et les opérations internationales, mais ce n'est pas avant quelques années que ces efforts vont se traduire par une modification de la structure de sa clientèle. (Epdsec)

Durant la première année après la fusion, la pratique organisationnelle consiste à développer des modèles conceptuels définissant les apports des activités destinées aux entreprises et aux marchés des capitaux. Ainsi, les bureaux à l'étranger des deux banques fondatrices ont été regroupés pour former des entités plus grandes, reflétant ainsi la nouvelle image que le groupe financier souhaitait diffuser au niveau national et international. Ce regroupement est accompagné par une réorganisation de la direction, finance, crédit et international. Celle-ci est scindée en trois divisions, et à chacune d'entre elles est accordée une mission et un nouveau nom. Elles sont séparées physiquement, comme le montre la figure 25. Cette séparation physique des divisions s'aligne sur la valeur de l'autonomie des divisions préconisées par la *Corporation introvertie*. Cette autonomie permet à ces divisions de développer leurs activités rapidement pour contrebalancer la faible rentabilité du réseau de détail.

Figure 25 : La reconfiguration des responsabilités des entrepreneurs organisationnels



La figure ci-dessus démontre la mutation structurelle des activités de grands volumes et internationales, une dé-institutionnalisation de l'ancienne forme selon laquelle ces activités ont été structurées et leur ré-institutionnalisation selon une nouvelle forme. Celle-ci est une

illustration pratique et tangible des valeurs préconisées par la *Corporation introvertie* concernant le domaine d'activités et le principe d'organisation. Dans ce contexte, les activités de grands volumes et internationales sont organisées en trois divisions autonomes : la trésorerie et change, les comptes nationaux et l'internationale. Les activités internationales sont décrites par le principal entrepreneur organisationnel comme « porte ouverte sur le monde » (Epdsec). La première pratique organisationnelle consiste donc à les redéfinir en deux entités : les opérations commerciales internationales et les prêts internationaux. Chacune d'entre elles s'est spécialisée dans un segment du marché international. L'entité des opérations commerciales offre des produits et services tant aux particuliers qu'aux entreprises qui sont clients du groupe financier. Elle joue également un double rôle auprès de sa clientèle : un intermédiaire et un conseiller. Le premier rôle, celui d'intermédiaire, permet à cette entité de se placer entre les entreprises clientes et le marché international, en proposant des produits et services qui aident ces entreprises à réaliser leur vision internationale. Le deuxième rôle est de conseiller les entreprises en ce qui concerne les opérations internationales d'import-export et de Change. Elle prend aussi en charge l'administration de produits et services offerts aux succursales et aux centres commerciaux. Ces services sont assurés par l'intermédiaire des centres régionaux, ceux-ci étant implantés dans les régions et spécialisés seulement en produits et services internationaux.

La pratique organisationnelle en ce qui concerne l'entité de prêts internationaux est de définir sa portée. Elle se spécialise dans les crédits de grands volumes, une activité : « essentiellement de volume plutôt que de détail. Il s'agit de prêts à fort volume et faible marge, à des coûts d'opération plutôt bas, avec un personnel restreint en nombre mais hautement qualifié » (Epdsec). Cette pratique permet de redéfinir l'identité de cette entité qui, auparavant, était concentrée sur le marché des eurocrédits, alors qu'actuellement elle veut explorer le créneau de prêts aux entreprises internationales tout en maintenant les prêts aux risques souverains, tel qu'illustre l'extrait suivant :

nous avons déjà une forte croissance dans les prêts aux risques souverains ; la maintenir sera déjà remarquable. Nous viserons surtout parmi les entreprises à l'étranger, celles qui sont les plus connues, qui publient des renseignements financiers complets et réguliers et que l'on peut rencontrer facilement. C'est donc au

marché américain que nous donnerons priorité et accessoirement au marché européen. (Epdsec)

Durant la même période, des pratiques organisationnelles semblables se sont effectuées pour développer les activités aux grandes entreprises en créant d'abord une division, Comptes nationaux : « la Banque a créé, au cours de ce dernier exercice, son Service aux comptes d'entreprises nationales. Avec ce service, la Banque propose aux grandes entreprises un ensemble de produits bancaires spécialisés et adaptés à leurs besoins » (Epdsec). Cette division a été créée dans un souci de qualité du service, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

c'était facile lorsque notre établissement était une petite banque. Le client savait à qui s'adresser. En général, il était en relation avec quelques personnes seulement. Mais avec la décentralisation que nous avons, c'est différent. Une société peut avoir une filiale qui traite avec la Banque dans la division X et une autre filiale qui fait de même dans la division Y. Maintenant, avec l'existence de notre service, toute société cliente ou toute filiale peut communiquer avec nous. (Epdsec)

Cette division consiste à coordonner et à rediriger les opérations de financement complexe soumises aux grandes entreprises, dont le chiffre d'affaires est de 75 millions de dollars et plus et, une marge de crédit de 10 millions de dollars. Elle est conçue, de sorte qu'elle joue le rôle d'un intermédiaire entre les clients et les autres services du groupe financier. Ainsi, des centres d'affaires ont été installés à Montréal, à Toronto et à Vancouver. Chacun est dirigé par un VP qui est responsable de plusieurs directeurs de comptes. Ces derniers assurent le contact et la prospection auprès des clients qui leur sont confiés, en leur rendant visite et en essayant de créer et d'entretenir des relations d'affaires avec eux. Leur responsabilité principale est d'identifier les besoins des clients, monter leur dossier de financement, collaborer avec les autres divisions pour leur proposer des solutions sur mesure et assurer le suivi de leurs affaires, tout en veillant à leur satisfaction. Ces clients ont perçu positivement la création de cette division, telle que le confirme un entrepreneur organisationnel : « la mise en place de cette division a été bien perçue de cette catégorie de notre clientèle et les volumes d'affaires que nous en recevons ont commencé à croître proportionnellement plus rapidement » (Epdsec).

L'orientation vers les activités de grands volumes a nécessité des pratiques organisationnelles qui ont pour objectif le développement des activités de financement des crédits. Ainsi, une division, Trésorerie et changes, a été créée. Elle s'occupe des activités de changes, de placements et de marchés monétaires. Ce sont des activités qui se basent sur des outils technologiques sophistiqués liés directement aux marchés monétaires. Elles sont regroupées sous trois entités : achat et vente des devises, placements et marchés monétaires. L'achat et la vente des devises représentent des opérations purement transactionnelles qui s'effectuent à cours terme. Elles se basent sur la perception instantanée des cambistes en ce qui concerne l'orientation du marché. Leur objectif est de faire des bénéfices provenant de grands volumes négociés, puisque les rendements sur les transactions sont faibles.

L'entité de placements est un intermédiaire financier qui gère les portefeuilles de la banque, notamment le portefeuille de la Caisse de retraite des employés et le portefeuille de placements du groupe financier. Le rôle principal de cette entité est de réaliser des bénéfices en effectuant des investissements prudents. Toutefois, cette entité effectue, par l'intermédiaire d'un arbitragiste, la souscription en se portant acquéreur d'émissions d'obligations. Celui-ci offre : « le produit de l'émission au client émetteur et procède à la vente des obligations auprès des investisseurs institutionnels et des clients qui en font la demande » (Epdsec). De plus, les spécialistes de placements effectuent des transactions d'achat et de vente des obligations gouvernementales ou d'actions pour le compte des clients institutionnels et particuliers par l'intermédiaire de leur succursale.

L'entité de marchés monétaires joue deux rôles : gérer l'encaisse du groupe financier et effectuer des emprunts sur les marchés des capitaux pour financer les prêts en devises. Les exigences de ces activités ont nécessité la mise en place de deux unités : la première s'occupe du marché monétaire domestique, alors que la deuxième mène ces opérations sur le marché monétaire international. Le marché monétaire est décrit par son responsable comme étant : « un éternel recommencement : nous sommes continuellement à l'affût des fluctuations de taux d'intérêt. Le milieu de travail est particulier, son rythme est trépidant. Quant à notre défi, c'est faire de l'argent » (Epdsec). Son rôle principal est de gérer l'encaisse du groupe financier, une activité primordiale au bon fonctionnement du groupe permettant de contrôler

le mouvement de fonds de quelques milliards de dollars au quotidien. Elle assure une bonne gestion de liquidité en investissant les surplus dans de produits liquides, tels que les papiers commerciaux, les bons du trésor et des papiers bancaires et en empruntant sur le marché la liquidité manquante. Cette unité est responsable aussi des réserves obligatoires du groupe financier auprès de la Banque du Canada et l'établissement des taux des certificats de dépôt.

L'unité du marché monétaire épaulé les responsables des prêts en devises pour financer leurs besoins en crédits. Elle a pour objectif de financer le portefeuille de prêt à coût raisonnable en agissant sur les taux d'intérêt. Ainsi, cette division a établi des bureaux dans les principaux marchés monétaires comme Toronto, Londres, Nassau et Hong Kong.

La reconfiguration et la diversification des activités de grands volumes et internationales ont été complétées au cours de 1984, tel que le confirme le principal entrepreneur organisationnel :

La Banque a atteint une taille qui lui permet de s'affirmer sur le plan des opérations à l'étranger en s'assurant des dépôts bancaires et en occupant une place importante dans le domaine des crédits internationaux. (Epdsec)

Ainsi, la *Corporation introvertie* a atteint un niveau de retranchement lui accordant le statut d'allant de soi, c'est-à-dire elle est propagée dans l'ensemble des entités organisationnelles et complètement institutionnalisée. Ce qui signifie que les valeurs fondamentales de cette configuration stratégique ont été assimilées par les entités organisationnelles, les activités ont été diversifiées tant au niveau régional qu'au niveau national et international, la création des divisions est complétée, elles opèrent de façon autonome et le niveau de la performance atteint le cartel supérieur de la moyenne des grandes banques canadiennes, tel que le confirme le principal entrepreneur organisationnel :

Votre Banque s'était fixé comme objectif d'atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes vers 1985. Cet objectif a été atteint dès 1984. Nos politiques de contrôle des coûts et de qualité des crédits accordés visaient à maintenir et renforcer la rentabilité. [...], la nouvelle structure d'opération a déjà donné des résultats forts satisfaisants et l'apport de la technologie a également contribué à hausser la qualité des services. (Epdsec)

Cet extrait explique que le groupe financier a accompli sa mission. Il a renoué avec la stabilité au cours de 1984. Lorsque les programmes prioritaires s'approprièrent par les entités organisationnelles, la *Corporation introvertie* atteint un état institué. Ainsi, l'intention des entrepreneurs organisationnels s'oriente vers des pratiques organisationnelles de maintien, de reproduction et d'évaluation d'utilité de celle-ci en fonction des intérêts du principal entrepreneur organisationnel. Celles-ci seront explorées ci-après.

5.1.3. Le maintien de la *Corporation introvertie* et l'émergence d'une alternative

Comme l'illustre la figure 21, le maintien de la *Corporation introvertie* dans un état complètement institué a été relativement court. Il s'est échelonné sur une période de près de 5 ans (de 1984 à la fin de 1989). Une période durant laquelle les entrepreneurs organisationnels menaient des pratiques permettant la reproduction continue de cette configuration stratégique, en mettant l'accent sur la reproduction de ses porteurs, de ses arrangements structurels et de ses systèmes. Elle est maintenue autant qu'elle produit les résultats sensés produire. Cela démontre que le maintien de la *Corporation introvertie* comprend deux sous-étapes en parallèle, la première sous-étape consiste à reproduire, à sécuriser et à repaier cette configuration stratégique, alors que la deuxième sous-étape se veut une évaluation continue de l'utilité de celle-ci.

5.1.3.1. La reproduction et le maintien de la *Corporation introvertie*

La pratique organisationnelle qui soutient la continuité de la *Corporation introvertie* a pour vocation de soutenir, de réparer et de recréer les arrangements structurels et les systèmes assurant ainsi sa continuité. Dans ce contexte, les entrepreneurs organisationnels ont effectué une pratique de renforcement des idées et des valeurs soutenant les activités existantes, consistant à allouer des ressources additionnelles pour soutenir l'expansion de ces activités comme l'acquisition d'une banque de financement à la fin de 1985, et qui soutient l'expansion des services aux entreprises. Une acquisition qui a permis l'expansion considérable des activités commerciales tant au Canada qu'aux États-Unis. Ce renforcement

des activités s'inscrit dans : « l'objectif principal est de faire de la Banque une grande banque d'envergure nord-américaine et la fusion avec la [banque de financement] est une étape importante dans l'atteinte de cet objectif » (Epdsec). Cet objectif vient soutenir la valeur préconisant la portée géographique de la *Corporation introvertie*. Une pratique de renforcement qui permet de maintenir cette configuration stratégique sans une remise en question. Ceci est soutenu par une routinisation des règles et de procédures à travers les activités quotidiennes des entités organisationnelles. Ce soutien est observable aussi au niveau de l'expansion du réseau de succursale qui avait été renforcé par l'ouverture de nouvelles succursales : « deux en Saskatchewan, une en Ontario et une autre au Québec » (Epdsec).

L'expansion des activités permet de sécuriser la reproduction de la *Corporation introvertie*, en s'assurant de la conformité à celle-ci. Ce qui nécessite une pratique de prévention mettant des barrières coercitives au changement transformationnel par la valorisation des idées et des valeurs existantes, comme le confirme l'extrait tiré de la mission du groupe en 1985 : « maintenir une rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes et augmenter sa présence nationale et internationale » (Epdsec). Cette pratique organisationnelle consiste à reproduire les normes et les règles proposées par la *Corporation introvertie* et à encadrer les comportements des entrepreneurs organisationnels qui sont responsables des entités organisationnelles au sein du groupe financier

Ces pratiques organisationnelles ont été associées à l'adhésion aux systèmes de règles, incluant l'engagement actif des entrepreneurs organisationnels durant le maintien de la *Corporation introvertie*, alors que les pratiques associées à la reproduction des systèmes de croyances et de normes se produisent d'une manière normative où les entrepreneurs organisationnels sont moins conscients. Donc, la *Corporation introvertie* est maintenue à travers l'engagement actif aussi bien qu'à travers la continuation des normes et des croyances existantes. Ces pratiques organisationnelles permettent d'expliquer quand et comment les entrepreneurs organisationnels décident d'évaluer la pertinence de la *Corporation introvertie*, et comment leurs actions et leurs pensées sont constamment contraintes par cette même configuration stratégique.

Pour expliquer la reproduction de la *Corporation introvertie* ou son blocage, une pratique organisationnelle de révision référant à l'évaluation continue de l'utilité de la *Corporation introvertie*, qui s'effectue en parallèle aux pratiques organisationnelles de maintien de celle-ci. Cette pratique organisationnelle permet au principal entrepreneur organisationnel de mettre en question les valeurs et les idées de la *Corporation introvertie*, ce qui lui permet d'effectuer un choix conscient afin de maintenir ou de se départir de cette configuration stratégique. Ce dernier choix se produit lorsque l'engagement du principal entrepreneur organisationnel se tourne vers d'autres idées et valeurs et lorsqu'il reconnaît le besoin d'une action pour transformer la *Corporation introvertie*. C'est dans ce contexte, que le principal entrepreneur organisationnel a contesté publiquement la valeur qui préconise le niveau de la performance organisationnelle. Cette contestation est déterminée par une ambition de celui-ci et non pas par des pressions institutionnelles, par une crise de performance organisationnelle ou par des inconsistances internes. Nous mettons l'accent ci-après sur cette contestation qui a mené à un questionnement de l'utilité de la *Corporation introvertie*.

5.1.3.2. L'évaluation de l'utilité de la *Corporation introvertie*

L'évaluation de l'utilité de la *Corporation introvertie* permet de s'assurer que celle-ci produise des résultats satisfaisants. En effet, l'évaluation de l'utilité de la *Corporation introvertie* a amené le principal entrepreneur organisationnel à questionner la légitimité de la valeur préconisant la performance organisationnelle, en se basant sur son ambition personnelle. Il a donc mobilisé une sélecte d'entrepreneurs organisationnels, en annonçant une réflexion stratégique, afin de corriger la situation, cela a conduit éventuellement à la découverte de nouvelles idées et des valeurs préconisant une autre alternative.

5.1.3.2.1. La contestation du niveau existant de la performance organisationnelle

Le principal entrepreneur organisationnel a contesté publiquement la valeur qui préconise le niveau de la rentabilité du groupe financier : « si on regarde la mission, un élément doit être modifié. Nous voulions être parmi les banques les plus rentables : cet objectif est atteint. Il

faut viser la rentabilité la plus élevée, [...] viser maintenant le premier rang, tant en ce qui concerne la rentabilité de l'actif que celle de l'avoir des actionnaires » (Epdsec). Ce signal de contestation du niveau de performance est un premier indicateur de remise en question de la pertinence de la *Corporation introvertie*. Ce signal du principal entrepreneur organisationnel a provoqué un effet boule de neige parmi les entrepreneurs organisationnels, qui ont ressenti une pression normative de la part de celui qui détient un pouvoir discrétionnaire. Ils ont donc initié des réflexions locales aux niveaux de leurs divisions afin d'identifier des nouvelles sources de profitabilité, leur permettant d'augmenter substantiellement la rentabilité du groupe financier en le classant parmi les élites des grandes banques canadiennes et non plus parmi la moyenne de ces banques. D'ailleurs, le principal entrepreneur organisationnel a proposé un cadre normatif encadrant cette réflexion stratégique en proposant trois pistes de solutions à explorer : le professionnalisme, la diversité des produits et la structure organisationnelle. Ces pistes de solutions représentent une nouvelle construction à travers laquelle un éventail de propositions et de suggestions est graduellement développé, donnant naissance à une nouvelle réorientation stratégique.

Dans ce contexte, une identité est assignée à cette construction selon laquelle le professionnalisme du personnel est associé à la qualité du service à la clientèle, la diversité des produits étant considérée comme une réponse aux changements des besoins évolutifs des clients, en mettant la priorité sur le réseau de distribution, tant au Québec qu'ailleurs au Canada. Ce réseau est considéré comme : « l'artère vitale des relations de la Banque avec ses clients » (Epdsec), il assure le contact et l'acquisition de la clientèle pour laquelle une stratégie agressive est nécessaire, afin de renforcer l'expansion du réseau, surtout en Ontario, alors que la structure organisationnelle est associée aux principes d'organisation agençant ainsi les entités du groupe financier. En effet, cette identité a mis l'accent sur les porteurs de la *Corporation introvertie*. En outre, le principal entrepreneur organisationnel vise une révision globale de domaine d'activités et des principes d'organisation, c'est-à-dire qu'il veut que les entrepreneurs organisationnels agissent sur les éléments desquels découle la rentabilité qui devrait être parmi les premières des grandes banques canadiennes.

5.1.3.2.2. Les innovations comme sources pertinentes des idées alternatives

L'ambition du principal entrepreneur organisationnel n'a eu un effet immédiat sur les arrangements structurels et les systèmes en place ; d'ailleurs il a été explicite à ce sujet en déclarant : « vous aurez compris que nous n'entendons pas changer de direction » (Epdsec). Cela indique qu'il maintient encore la *Corporation introvertie*, et qu'il n'y aura pas un changement structurel important. Par son alerte, le principal entrepreneur organisationnel veut stimuler les entrepreneurs organisationnels responsables des entités pour initier une large réflexion stratégique, afin d'identifier les initiatives élargissant les activités du groupe financier dans l'avenir. Dans ce contexte, un groupe de travail est formé pour examiner et préparer un plan d'expansion des succursales en Ontario au cours des prochaines années.

Un autre groupe, sur lequel le principal entrepreneur organisationnel compte pour assurer un service de qualité dans les réseaux de distribution, est l'équipe de technologie (informatique et télécommunication) dont les efforts sont très satisfaisants pour celui-ci, malgré les investissements importants dans les systèmes technologiques. Le principal entrepreneur organisationnel a aussi identifié la formation du personnel comme étant un domaine exigeant un effort exceptionnel : « nous ne pourrions faire face au marché dans dix ou vingt ans si nous ne formons pas mieux ceux qui sont déjà chez nous et ceux que nous recruterons, en vue d'en faire des professionnels aguerris, prêts à être les dirigeants de demain » (Epdsec).

Un programme de formation sera mis en place, venant renforcer les efforts de formation et de professionnalisation du personnel. Ainsi, le principal entrepreneur organisationnel a mis l'accent sur l'aspect pluraliste du travail des différentes équipes (premier signe de collaboration intra-divisions) afin de continuer à faire avancer les réalisations du groupe, en affirmant que : « c'est bien par ce travail d'équipe, dans la diversité de notre organisation sectorielle et dans la concertation, que nous continuerons d'avancer » (Epdsec).

Ces initiatives, guidées par l'ambition du principal entrepreneur organisationnel, ont permis un découplage sélectif avec les systèmes de croyances existants au niveau du réseau de succursales. Ce découplage a conduit le groupe financier à rationaliser ses opérations, en

permettant une innovation dans les procédures du réseau des succursales. Celui-ci a conclu une entente de démarchage avec une compagnie de courtage hypothécaire dont les agents réfèrent leurs clients acheteurs d'un habitat aux succursales du groupe pour leur octroyer un prêt hypothécaire. Cette initiative est considérée comme étant : « une première à la Banque et ne sera certainement pas la dernière ! » (Epdsec). Cette démarche allait en effet à l'encontre des habitudes procédurales du groupe selon lesquelles l'octroi d'un prêt hypothécaire doit suivre une procédure standardisée : le client, le futur acheteur, se présente à la succursale pour obtenir de l'information sur les modes de financement de l'achat d'un habitat qui représente la transaction la plus importante dans sa vie, il est accueilli par un représentant qui lui apporte toute l'information et les conseils nécessaires en vue de le convaincre de faire sa demande de prêt auprès de sa succursale, puis si son dossier répond aux conditions prédéfinies, il obtiendra son prêt.

Cette procédure reste toujours en application, mais elle est complétée par un deuxième mode de sollicitation de client sur le terrain au moment où il décide d'acheter un habitat. La sollicitation est faite par les agents de la compagnie de courtage hypothécaire auxquels le groupe financier paie une commission et qui offre à leurs clients un taux d'intérêt préférentiel. Une alliance qui permet au groupe de créer une nouvelle source de revenus, et ainsi augmenter sa rentabilité, tel que l'affirme l'entrepreneur organisationnel technicien qui est le négociateur en chef de cette entente :

La Banque devra de plus en plus faire la vente croisée de ses produits les associant avec des entreprises qui possèdent une expertise solide dans les domaines où la Banque est intéressée de développer ses affaires. D'où le rôle prépondérant des membres du personnel des succursales qui seront appelés à établir d'excellentes relations avec les agents extérieurs et l'importance de leur accorder un service professionnel de qualité. (Epdsec)

Cet extrait met l'accent sur l'enjeu de la vente croisée, qui est considérée comme étant une piste fiable pour augmenter la vente des produits liés, soit entre les entités du groupe, soit à travers des alliances stratégiques avec d'autres prestataires de services, dont quelques produits du groupe sont considérés comme étant des dérivés aux produits des prestataires. Ainsi d'autres ententes ont été signées avec des associations professionnelles, les

distributeurs pétroliers et les magasins haute gamme auxquelles le groupe offre une gamme de produits et de services, avec des conditions préférentielles ainsi qu'un service personnalisé dans les succursales.

Ces efforts sont soutenus par une professionnalisation du développement des produits et services. Ainsi le groupe a créé, pour la première fois, la fonction de directeur de produits. Le responsable de cette fonction, auquel a été confié le développement des produits, que ce soit un produit de prêt ou de dépôt, offre un soutien technique et promotionnel aux personnels des succursales. Il instaure également un processus d'amélioration continue des produits et services destinés à répondre aux besoins financiers des clients. Cette initiative représente un détachement de la croyance commune au sein du groupe, une croyance qui soutient une logique industrielle des produits, alors que l'ajout du volet conseil et de promotion inclut la production des produits dans le processus de bout en bout, améliorant ainsi la qualité du service à la clientèle.

Cette logique s'enracine dans une approche marchande. Celle-ci a conduit à aménager les succursales afin qu'elles s'orientent davantage vers le conseil et la vente croisée, alors qu'auparavant elles suivaient une culture de vente de produit. Cette réorientation représente un signe de changement, à la fois des valeurs et des arrangements structurels, et donnent naissance à quatre nouveaux types de succursales en fonction des quartiers et des clients desservis, dont les équipements automatisés à libre-service qui dorénavant prennent plus de place au sein de ce types de succursales.

5.1.3.2.3. La contestation du domaine d'activités

Si les activités internationales ont connu une expansion notable au niveau du financement des sociétés, les activités des prêts à risque souverain ont été la source principale de la mauvaise rentabilité du groupe financier. Cette situation a provoqué une crise de performance menant le groupe financier à déclarer un rendement négatif en 1987, comme l'a interprété le principal entrepreneur organisationnel :

1987 a posé pourtant un défi de taille : le problème des prêts souverains. Non seulement le rendement sur les prêts internationaux a-t-il chuté, mais encore il fallait à ce titre composer avec une provision spéciale de 475 millions de dollars et la radiation de 25 millions de dollars de pertes suite à la vente de tels prêts. (Epdsec)

Cette situation est devenue un enjeu majeur pour le groupe financier, à cause des impacts clairement observables au niveau du profit du groupe, qui est passé d'environ 175 millions de dollars en 1986 à une perte de 84 millions de dollars en 1987, faisant chuter le prix de l'action du groupe financier de 24.34 % par rapport à l'année précédente. D'ailleurs cette situation a occupé plus de place dans les communications du principal entrepreneur organisationnel à la fin de 1987 et au début de 1988 ; elle a créé un malaise chez lui de sorte qu'il s'est senti obligé de réagir rapidement en suspendant toute expansion de ce genre d'activités, en vendant une part très importante de ce portefeuille et en relativisant le poids de cette division en la mettant sous la direction des services aux grandes entreprises. Cette pratique organisationnelle de destruction de la valeur de l'autonomie des divisions représente un autre indicateur de départ des idées et des valeurs établies par lui-même au début des années 1980.

Les activités bancaires de grands volumes avaient été rentables au début des années 1980 en contrebalançant la faible rentabilité des activités de réseau des succursales, alors qu'à partir de 1984, ces activités sont devenues non seulement un fardeau pour le groupe financier, mais ont aussi compromis l'atteinte de niveau de la rentabilité fixé dès le début des années 1980. C'est pourquoi le principal entrepreneur organisationnel a décidé de limiter les dégâts en quittant l'activité de prêts à risque souverain et en mettant en place un programme de vente progressive de ces prêts. Cette situation a éveillé la conscience des entrepreneurs organisationnels innovateurs, sur l'importance de réduire les risques liés aux opérations, en les empêchant de poursuivre continuellement ce genre d'activités. Ainsi, cet incident a représenté une attaque directe envers la valeur de l'autonomie des divisions, ce qui a affaibli davantage la *Corporation introvertie*. Ce bouleversement est été intensifié par l'occasion que l'amendement de la Loi sur les banques en juin 1987 a offert au groupe financier afin qu'il puisse se diversifier en entrant dans le domaine du courtage en valeurs mobilières. Une diversification d'activités qui a permis un rapprochement entre les divisions du groupe

financier qui allait à l'encontre de la valeur de l'autonomie véhiculée par la *Corporation introvertie*.

5.1.3.2.4. La contestation des principes d'organisation

L'occasion que la réglementation a offerte au groupe financier est devenue rapidement un enjeu majeur pour le principal entrepreneur organisationnel. Celui-ci a cherché rapidement un moyen de faire oublier le fiasco des prêts à risque souverain en décidant d'abord de créer une première filiale de courtage, enregistrée auprès de l'autorité des marchés financiers comme un courtier en plein exercice. Puis il a utilisé en partie les fonds libérés de la vente des prêts à risque souverain pour acquérir une part de 73 % dans une maison de courtage montréalaise, qui a acquis à son tour une autre maison de courtage en 1988. Celles-ci ont permis d'élargir la gamme des produits et services aux particuliers, aux entreprises et aux institutions, en offrant un accès aux marchés financiers et autres services conseils à commission. Ces filiales ont été jumelées avec la trésorerie pour former la division de trésorerie, du courtage et des marchés financiers, ce changement structurel accentuant le détachement de la valeur de l'autonomie des divisions préconisée par la *Corporation introvertie*.

Cette diversification d'activités a éveillé la conscience des entrepreneurs organisationnels sur l'apport des produits liés, en mettant l'accent sur la vente croisée intra-divisions. Cette opportunité est devenue un enjeu incontournable puisqu'elle permet au groupe financier d'atteindre son objectif de rentabilité. En effet, la filiale du courtage a développé une nouvelle gamme de produits, les Fonds mutuels, destinée aux particuliers, parmi lesquels les clients des succursales. Ainsi, les points de vente assurent la distribution de ces produits en formant ses cadres dans ce but. Cette collaboration intra-divisions nécessite une adaptation des points de vente à l'évolution des activités bancaires :

Le processus de décloisonnement des institutions financières amorcé il y a quelques mois par les différents paliers gouvernementaux s'inscrit dans cette évolution. Les consommateurs de services-produits financiers sont de mieux en mieux informés et deviennent, par conséquent, beaucoup plus exigeants et sophistiqués. Dans cet ordre d'idée, le Banque, toujours soucieuse de bien servir sa clientèle, a voulu assurer, à l'intérieur de son réseau de distribution, une intégration harmonieuse des impacts du

décloisonnement et des nouvelles technologies tout en poursuivant sa démarche en vue d'améliorer sa position concurrentielle. (Epdsec)

La segmentation de succursales est une pratique organisationnelle qui consiste à déconstruire la fondation morale sur laquelle les succursales sont structurées, tout en promouvant la nouvelle forme autour de laquelle les succursales seront réorganisées. Ces deux pratiques organisationnelles consistent à réaménager les succursales en fonction des segments de clients desservis, d'une manière différente de celle précédente. La nouvelle forme d'organisation des succursales veut donner une image plus moderne du réseau de succursales du groupe financier, créer un endroit dans la plupart des succursales pour exercer la fonction conseil, et ainsi augmenter la vente croisée, ce qui permet d'augmenter la vente des produits et des services et d'établir des liens solides entre les entités organisationnelles.

L'aménagement des succursales s'articule sur une segmentation préalable du marché. Celui-ci est segmenté en cinq zones géographiques : administrative, rurale, industrielle, résidentielle-ville, résidentielle-banlieue. Selon ces zones géographiques, les besoins des particuliers de chaque succursale sont déterminés, et selon lesquels elles seront réaménagées. Ainsi, l'intérieur de chaque succursale est reconfiguré afin qu'il s'adapte à sa nouvelle vocation. Six catégories de succursales sont proposées : la succursale de détail, la succursale VIP, la succursale automatisée, le comptoir financier, le super marché financier et la boutique financière. Chacune d'entre elles s'est vu confier une mission spécifique : la succursale de détail a gardé sa vocation traditionnelle tout en ajoutant la fonction de conseil et un espace libre-service. Elle dessert une clientèle de masse par l'intermédiaire d'environ 16 employés. La succursale VIP, comme son nom l'indique, est orientée vers les services à une clientèle, dont les besoins demandent une attention personnalisée. Elle compte entre 12 et 14 employés qui sont formés à cette spécificité. Le comptoir financier est un point de vente dont la localisation se trouve dans des centres commerciaux, il contient un espace pour les équipements libre service et un nombre limité d'employés pour servir la clientèle. La succursale automatisée est un point de vente libre-service permettant l'accès à tout moment à des opérations transactionnelles, alors que les deux autres catégories de succursales seront définies et implantées au fur et à mesure que les besoins des clients deviennent évidents.

Cette segmentation permet de spécialiser les succursales. Elle a nécessité de nombreuses pratiques organisationnelles, dont la sélection des entités qui assisteront les entrepreneurs organisationnels durant la réalisation de cette segmentation. Ces entités proviennent de la direction des affaires bancaires et celle des affaires générales. Un groupe de travail formé des directeurs développements régionaux, des représentants de Services bancaires automatisés, des représentants du service du marketing et des représentants du Service de la construction, s'est vu confié le projet de segmentation. Il s'occupera de la réalisation technique et physique de la nouvelle forme de succursales.

Le développement et la pertinence d'idées alternatives, qui résultait de la combinaison de l'ambition du principal entrepreneur organisationnel amplifiée par la crise de performance et par l'occasion offerte par la Loi sur les banques, ont provoqué plusieurs ruptures et inconsistances, à la fois parmi et à travers les arrangements structurels et les systèmes établis. Ce qui a fourni une source continuelle de tensions et de conflits découlant des limites des arrangements structurels existants à s'aligner sur les nouvelles idées, remettant en question l'utilité de la *Corporation introvertie*, dont la désuétude des valeurs est persistante.

La reconnaissance des limites de cette *Corporation introvertie* a persisté, surtout après la succession du principal entrepreneur organisationnel, ce qui a créé un précédent à la transformation de cette configuration stratégique. De plus, l'idée d'atteindre une meilleure rentabilité était née lors de la nomination du président et chef des opérations en 1986, celui-ci est devenu le principal entrepreneur organisationnel. Il est donc pris la relève amorçant ainsi ce changement transformationnel, en mobilisant à la fois les autres entrepreneurs organisationnels au sein du groupe et les ressources nécessaires pour effectuer une telle transformation, comme le confirme cette citation : « certes, les années 80 ont été difficiles. Mais elles nous ont tous aguerris et je suis convaincu que nous disposons des ressources et de l'équipe requises pour faire face aux défis des années 1990 » (Epdsec).

La *Corporation extrovertie* résulte donc d'une réflexion stratégique initiée dès la fin de 1986, incluant l'ensemble des entités organisationnelles. Une réflexion qui est promulguée sous le slogan : « stratégie d'avenir : [le groupe financier] se concentrera sur ses forces » (Epdsec).

Elle s'articule sur des valeurs en concurrence avec celles qui étaient avancées et soutenues par la *Corporation introvertie*. Cette réflexion a débouché sur plusieurs stratégies correctives détachant la *Corporation introvertie* de ses arrangements structurels et de ses systèmes. Ainsi, l'intention des entrepreneurs organisationnels s'oriente vers des pratiques organisationnelles de formation de la *Corporation extrovertie* permettant à reconfigurer les arrangements structurels et les systèmes. Celles-ci seront explorées ci-après.

5.1.4. La transformation de la *Corporation introvertie* en *Corporation extrovertie*

Le groupe financier a commencé une opération de purification de ses activités en délaissant progressivement le segment de prêts à risque souverain et aux grandes entreprises en dehors du Québec. Il a mis l'accent sur ses forces dans son marché principal, surtout après le décloisonnement des piliers du secteur des services financiers qui a permis au groupe d'entrer dans les segments d'activités du courtage, de fiducie et d'assurances. Ainsi, une dynamique interne s'est installée entre les entités du groupe financier permettant à celui-ci de réaliser ce changement transformationnel en insistant sur ses forces dans son marché principal et en surmontant les difficultés auxquelles il faisait face hors Québec.

5.1.4.1. La typification de la *Corporation extrovertie*

La typification de la *Corporation extrovertie* est conçue dans un souci de rentabilité, qui avait été à la source de la réflexion stratégique en 1986, et prévoit le groupe financier en premier rang des grandes banques canadiennes au niveau de rentabilité, tel qu'illustré dans l'extrait ci-après :

au cours des années à venir et au tournant du prochain siècle, [le groupe financier] se positionnera comme une institution capable de faire face aux changements de façon dynamique, une banque qui ne réagit pas aux changements mais qui, plutôt, est capable de les prévoir avant tout le monde et d'agir en conséquence. Nous voulons devenir la meilleure banque canadienne et je vous garantis qu'on y arrivera. (Epdsec)

Dans cette course aux gains de rentabilité, le groupe financier a réorienté sa stratégie corporative vers la vente croisée et le conseil. Ce qui lui permet d'augmenter ses revenus de

commissions et de tous autres revenus de prestations de service en contrebalançant le déclin de revenus de financement des entreprises. Cette réorientation promeut ainsi la collaboration intra-divisions, ce qui est prévisible à travers l'introduction d'un nouveau langage, tels que la vente croisée, le conseil, la commission, la collaboration et « garder les affaires dans la famille » (Epdsec). Cela permet d'abaisser les barrières entre les divisions, d'exploiter des synergies opérationnelles, d'offrir un service complet aux clients cibles indépendamment des divisions, de soutenir l'excellence de la qualité du service à la clientèle, de différencier le groupe financier par la notoriété de son image dans son marché principal et par le ciblage des niches hors de ce marché.

Le groupe financier s'est donc orienté vers la vente, comme l'affirme le principal entrepreneur organisationnel : « nous voulons transformer la Banque en une véritable machine de vente » (Epdsec). Pour ce faire, une structure temporaire est choisie pour améliorer le service à la clientèle qui est : « le grand défi de cette décennie [les années 1990] ». Elle « vise à donner à l'ensemble de nos employés toute la liberté et tous les moyens pour s'améliorer » pour qu'ils soient capables d'« aller au devant des besoins de la clientèle » (Epdsec). Ainsi, les entrepreneurs organisationnels ont précisé le domaine d'activités du groupe financier en mettant l'accent explicitement pour la première fois sur le marché principal, le Québec, tout en concentrant sur des niches porteuses ailleurs, ainsi que le confirme l'extrait subséquent :

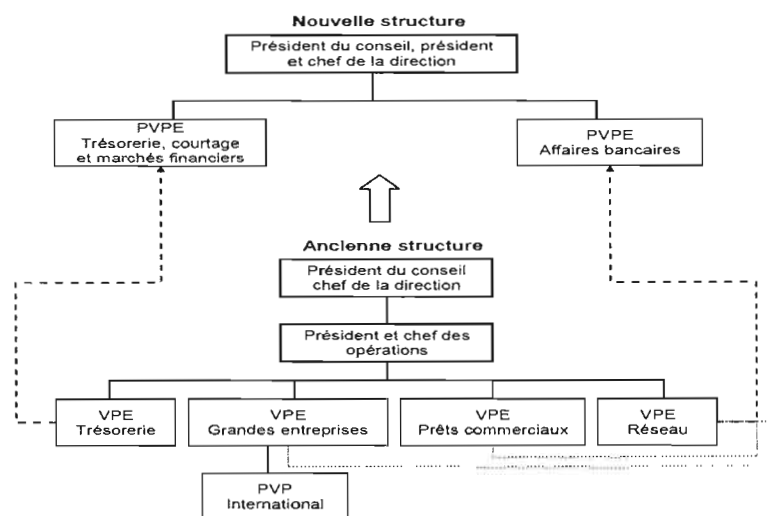
notre dévouement est au cœur même de la mission que nous nous sommes donnés de servir nos clients – au Québec d'abord où nous avons de solides assises – et aussi dans le reste du Canada où la Banque est bien implantée, de même qu'ailleurs dans le monde, aux États-Unis, en Europe et en Asie où nous occupons plusieurs niches dans des marchés bien précis (Epdsec).

La précision du domaine d'activité est accompagnée par une restructuration des divisions du groupe financier. Celle-ci met l'accent sur l'affaiblissement des barrières entre les entités du groupe financier en soutenant la collaboration entre elles. Une approche de collaboration selon laquelle la structure organisationnelle a subi un important changement, tel le confirme l'extrait ci-après :

« la Banque a, au cours du dernier exercice, regroupé sous une seule direction les secteurs qui assurent ses relations avec les clientèles : le réseau des succursales, les prêts commerciaux, les services aux grandes entreprises et l'international. Elle a également réuni sous une même direction les services de trésorerie, de marchés financiers et de courtage en valeurs mobilières » (Epdsec).

Ces directions sont dirigées par des PVPE qui rapportent directement au principal entrepreneur organisationnel, tel qu'illustré dans la figure ci-après.

Figure 26 : La reconfiguration des responsabilités des entrepreneurs organisationnels



Le rôle de cette coalition d'entrepreneurs organisationnels, qui détiennent des compétences leur permettant de diriger et de manipuler les opinions et les perceptions des autres entrepreneurs organisationnels sous leur régime, est de promouvoir, de définir et de soutenir la *Corporation extrovertie*. Ils doivent la définir sous forme des initiatives stratégiques.

La description identitaire de la *Corporation extrovertie* est précisée. Ceci est observable au niveau de la spécification de critère de la rentabilité, de la clarification du domaine d'activités, dont l'accent est mis sur le marché principal, et de collaboration des divisions qui commencent à travailler ensemble, en vendant les produits de l'ensemble du groupe financier et non plus seulement leurs propres produits. Cela permet l'exploitation de synergies opérationnelles, et augmenter le nombre des produits par client.

Les pratiques organisationnelles effectuées jusqu'à présent ont permis de définir le cadre de la *Corporation extrovertie*. Une définition qui a mobilisé le soutien des entrepreneurs organisationnels, et qui reflète les valeurs préconisées par la *Corporation extrovertie* : repositionnement du domaine d'activité tant au niveau géographique qu'au niveau d'activités, collaboration intra-divisions et, niveau de rentabilité supérieur à ceux des grandes banques canadiennes.

5.1.4.2. L'objectivation de la *Corporation extrovertie*

L'objectivation de la *Corporation extrovertie* consiste à décoder et à traduire ses valeurs au niveau opérationnel en initiatives et objectifs stratégiques. Ainsi, le principal entrepreneur organisationnel a annoncé ses objectifs stratégiques décodant la portée de la *Corporation extrovertie* :

Affirmer et affermir le leadership [du groupe financier] au Québec ; développer le rayonnement [du groupe financier] hors frontières ; assurer le rendement sur l'avoir des actionnaires à un niveau supérieur à celui de l'industrie ; assurer le niveau du dividende et demeurer à l'avant-garde des nouvelles technologies dans les services financiers. (Epdsec)

L'affermissement du domaine d'activités du groupe financier dans son marché principal s'est traduit par des initiatives stratégiques concrètes. Parmi elles, nous retrouvons la réorganisation du réseau de succursales afin qu'elles s'adaptent à l'approche de la vente croisée et du conseil ainsi que la régionalisation du réseau de détail, qui permet de regrouper les centres commerciaux et les succursales en régions afin de rapprocher le centre de décision du terrain sur lequel se déroulent les actions au quotidien. Nous retrouvons également la centralisation de traitements administratifs par la création de centres de traitement dans les régions, permettant ainsi de libérer les employés de succursales de la plupart de leurs tâches administratifs. Parmi ces initiatives stratégique nous trouvons aussi le développement d'outils technologiques soutenant les efforts des forces de ventes dans le réseau de détail, ainsi que des ententes de référencement intra-divisions afin de répondre adéquatement aux besoins des clients, ce qui permet d'augmenter les volumes des ventes croisées en mettant ainsi l'accent

sur l'exploitation des liens entre les entités d'affaires traditionnelles et celles nouvellement créées, tel que le courtage et les marchés financiers, la fiducie et l'assurance.

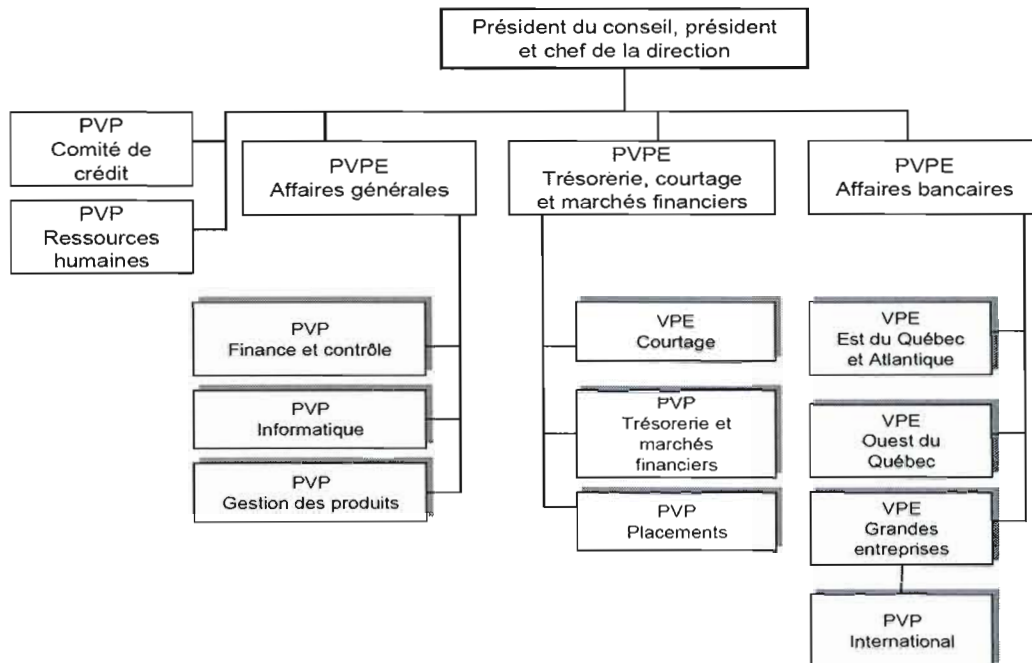
Enfin, nous trouvons le développement des compétences des employés, à tous les niveaux hiérarchiques, en proposant des cours de formation orientés vers le développement des compétences techniques et relationnelles, tel que les décrit un entrepreneur organisationnel :

dans les années 1980, la banque était une organisation de qualité opérationnelle au niveau de transactionnel et de crédit, on était donc des bons gardiens de qualité opérationnelle. Par la suite, il y a eu une migration très importante que nous avons faite vers une organisation de vente. On a changé le profil de gestion et le profil de recrutement, on a fait un changement majeur au niveau de la rémunération. On a changé tous les modèles des rémunérations vers un modèle de rémunération incitative à tous les niveaux. Au niveau des conseillers, des gestionnaires juniors, intermédiaires et seniors. Alors la culture de vente, le mode de distribution, les cours de formation, les outils, les concours, les promotions. C'est une série de choses que nous avons faites depuis les années 1990. Aujourd'hui, je pense qu'on sait ce qu'on devrait faire : un sain équilibre entre les ventes, les services et la qualité opérationnelle. (Epdpri)

La réalisation de ces mutations a été confiée à un groupe d'entrepreneurs organisationnels, dont les connaissances techniques approfondies permettent de prendre la responsabilité de la mise en place de ces initiatives stratégiques. Parmi eux, nous retrouvons des VPE, PVP et VP responsables des entités d'affaires, centralisées et de soutien, comme l'illustre la figure 27.

Les VPE, PVP et VP détiennent des compétences relationnelles et opérationnelles leur permettant de décoder les initiatives stratégiques et de les définir en termes de programmes opérationnels et, de s'assurer de leur accomplissement. Ils sont concernés par les aspects holistiques véhiculés par la *Corporation extrovertie*, mais ils sont aussi orientés vers les programmes prioritaires qui touchent directement leurs entités organisationnelles.

Figure 27 : Les entrepreneurs organisationnels et leurs responsabilités



5.1.4.3. La concrétisation de la *Corporation extrovertie*

La concrétisation de la *Corporation extrovertie* consiste à réaliser les différents programmes prioritaires à travers les entités organisationnelles. Un processus, qui exige une multitude de pratiques organisationnelles, et qui permet d'établir des plans détaillés selon lesquels les programmes prioritaires sont insérés dans la vie quotidienne des entités organisationnelles. Ces programmes représentent les contributions locales de chaque entité à la formation de la *Corporation extrovertie*, et ils accordent à celle-ci un degré de rigueur rationnelle et une signification par laquelle elle peut être transportée plus facilement à travers les entités organisationnelles (Cooper *et al.* 1996).

La concrétisation de cette configuration stratégique a connu des difficultés avant d'atteindre un état mature. Cela nous amène à l'organiser en plusieurs étapes décrivant le processus de concrétisation de la *Corporation extrovertie*. Ces étapes reflètent la perception répandue à travers le groupe financier selon laquelle le changement transformationnel est « une évolution continue plutôt que des changements radicaux » (Epdsec).

5.1.4.3.1. La reconfiguration du réseau de détail

La reconfiguration du réseau de détail représente une suite logique à la redéfinition des succursales qui a débuté dès 1988. Il consiste à restructurer les opérations de succursales, à développer le profil de client, et à regrouper les succursales et les centres commerciaux dans la même région sous la direction d'un seul VP. Ces changements nécessitent une multitude de groupes de travail qui sont responsables de la planification détaillée des projets découlant des programmes prioritaires et assistant les entrepreneurs organisationnels techniciens durant la réalisation de ces changements. En outre, ces groupes effectuent la réalisation technique et physique de ces projets détaillés.

Le premier groupe de travail, Gestion et structure administrative, auquel est confiée la restructuration des opérations de succursales et la régionalisation du réseau de détail, est constitué de spécialistes multidisciplinaires (directeur, Mandats spéciaux, Service du marketing ; directeur de succursale ; directeur, Service de la rémunération ; comptable de succursale ; directeur principal, Centre de prêts et directeur de comptes, Grandes entreprises et directeur régional).

Le deuxième groupe de travail, Gestion et implantation de FCC, s'occupe de la planification et de l'implantation du nouveau système informationnel. Ce sont des spécialistes dans les pratiques organisationnelles de nature technique (spécialistes en informatiques et télécommunication ; directeurs de succursale ; comptable de succursale ; employés de succursale et responsables des systèmes informationnels des ventes). Le pilotage et le suivi de ces groupes sont assurés par un comité de gestion dont les membres proviennent de plusieurs niveaux hiérarchiques, incluant les membres de la direction et les responsables des divisions et de soutien corporatif.

La deuxième pratique organisationnelle porte sur la restructuration des opérations de succursales. Elle consiste à déconnecter les employés de succursales de leur fondation procédurale du travail et à les connecter à la nouvelle organisation du travail. Le groupe de

travail sur la gestion et la structure administrative a étudié l'organisation du travail dans les succursales, ce qui permet de constater que :

certain clients, qui venaient renouveler leurs placements par exemple, étaient hésitants à le faire au comptoir à cause du peu de confidentialité que cela suppose. Par ailleurs, aux heures d'affluence surtout, nos agents de services à la clientèle n'ont guère le temps de faire la promotion de nos produits. Il fallait donc réorganiser le meilleur parti des ressources de chacun. La meilleure façon était de spécialiser les tâches. Tout en demeurant polyvalents, les employés ont désormais la possibilité de se consacrer à ce qu'ils aiment faire. (Epdsec)

Face à ce constat, le groupe de travail a proposé des recommandations au comité de gestion selon lesquelles les opérations de succursale seront décentralisées « en trois secteurs : le développement des affaires, les services à la clientèle et l'administration. L'objectif de cette restructuration vise l'optimisation des ressources physiques et humaines dans le but de fournir, avec un professionnalisme et une efficacité accrues, toute la gamme de produits et le service de qualité que requièrent les clientèles de la Banque » (Epdsec). En outre, le service à la clientèle est une entité qui veille sur l'excellence du service, le maintien d'une relation avec les clients et l'accueil des clients et leur référence au bon service de l'entité de développement des affaires. Celle-ci offre les services aux clients. Elle essaye d'entretenir des relations approfondies avec eux afin de mieux comprendre leurs besoins pour lesquels des produits et des services appropriés sont proposés.

De surcroît, les succursales seront désormais aménagées d'une manière à renforcer la confidentialité de l'expérience client en installant des bureaux semi-fermés, alors que l'entité administrative est séparée physiquement des deux autres entités. Elle s'occupe des affaires purement administratives, telles que la comptabilité, la vérification, la production des différents rapports et la sécurité. Une opération de regroupement des tâches administratives dans les succursales de chaque région est initiée, donnant naissance aux centres spécialisés en traitements d'effets administratifs. Ces centres sont développés afin d'améliorer le service à la clientèle. Ils sont liés directement avec les succursales desservies par l'intermédiaire des outils de télécommunication facilitant ainsi le transfert des effets. Ceux-ci sont triés, analysés, codifiés et comptabilisés à l'aide des systèmes informatisés de traitement permettant une standardisation des documents produits par les succursales.

Les recommandations ont été soumises au comité de gestion afin d'en discuter et de prendre une décision. Après quelques jours, le comité de gestion a entériné la forme d'organisation du travail proposée, donnant ainsi l'accord à l'instauration de celle-ci dans trois succursales, qui faisaient l'objet d'un projet pilote, avant de la généraliser sur l'ensemble de succursales. Cette réorganisation s'est échelonnée sur une période d'adaptation et d'apprentissage dans le feu de l'action et a été évaluée durant environ trois mois. Plusieurs tâches étaient réparties différemment et l'organisation du travail a favorisé davantage le temps partiel et la spécialisation du personnel, ce qui a permis une meilleure concentration sur le service à la clientèle. Un DSF (Directeur, Services financiers) le souligne ainsi :

Nous attendons cette nouvelle structure depuis longtemps. Elle nous permet de consacrer plus de temps au client déposant, donc de mieux connaître ses besoins et de mieux le suivre, par exemple en l'appelant avant la date du renouvellement de ses placements. Les clients apprécient beaucoup les nouveaux modules qui permettent des transactions plus approfondies, plus confidentielles. Le client a l'impression qu'il est traité avec plus de sérieux. (Epdsec)

Comprendre ses besoins et le conseiller. Cela lui donne aussi l'occasion de réaliser des ventes croisées. Avant, nous avions un peu le rôle de preneur de commandes, maintenant nous pouvons réellement faire le marketing de nos produits. (Epdsec)

Dans ce contexte, une synergie s'est installée entre le responsable du crédit et celui du placement, dans une même succursale, une logique qui maximise la vente croisée. Les résultats préliminaires démontrent que les clients ont apprécié ce changement, comme en témoigne un directeur de succursale : « lors d'une ouverture de compte ou d'une vente de certificat de placement, le fait d'être assise en face de l'employé, en privé, met le client plus à l'aise, en confiance ; il sent qu'il jouit d'une meilleure considération » (Epdsec). La confiance qui s'est installée chez les clients est évidente en ce qui a trait à la fermeture de comptes qui a diminué de façon notable, alors que le nombre d'ouvertures a augmenté. Cela est observable quelques semaines après la mise en application des nouvelles pratiques dans les succursales pilotes, le résultat était intéressant, tel qu'en témoigne une directrice de service à la clientèle :

Alors que nos temps d'attente étaient d'environ 20 minutes auparavant, ils sont descendus à six ou sept minutes dès l'arrivée des équipements. En fait, c'était tellement frappant qu'on s'est demandé si on n'avait pas eu une baisse d'achalandage ! Après vérification, on s'est rendu compte que ce n'était pas le cas. On peut accéder à l'information plus rapidement et plus facilement, par exemple avec le profil du client au FCC, et cela améliore le service. (Epdsec)

Cet extrait nous démontre que le temps d'attente était réduit et que les employés avaient plus de temps pour mieux comprendre les besoins des clients, de sorte que : « cette nouvelle façon de faire permet de fidéliser le client, ce qui entraîne une augmentation du volume » (Epdsec). Toutefois, ce regroupement des tâches administratives a bouleversé le personnel tant dans les succursales que dans les centres de traitement administratif, tels que les démontrent les extraits ci-après :

Les changements, surtout de cet ordre, sont complexes au départ ; on a tendance à chercher des coupables quand il se produit des erreurs. Mais nous avons rapidement réagi, notamment en développant de meilleurs mécanismes de communication entre la succursale et le centre administratif. (Epdsec)

Du jour au lendemain, nous nous sommes retrouvés avec moins de tâches, mais aussi moins de personnel ; et en plus nous avons été obligés de changer rapidement nos méthodes de travail. [...] C'est un tout nouveau système qu'il a fallu apprivoiser, malgré cela, personne, ni au centre ni dans les succursales, ne voudrait revenir à l'ancienne mode. (Epdsec)

Implanter des centres de cette envergure était un défi de taille. C'était un changement organisationnel important, la majorité des succursales touchées devaient s'adapter à une nouvelle structure, sans oublier les changements d'affectation des employés. Tout le monde était essoufflé car tout allait très vite ; il était donc normal que des problèmes apparaissent. Nous avons réagi en créant des comités spéciaux chargés de trouver des solutions à ces problèmes. La collaboration de tous nous a permis de stabiliser la situation et d'être en mesure de dire, après un an, que nous sommes fiers du travail accompli. (Epdsec)

Les objectifs de la mise en place des centres administratifs étant d'augmenter la productivité et d'améliorer l'efficacité et le service à la clientèle les répercussions sur les ressources humaines étaient inévitables. (Epdsec)

Ces changements ont entraîné de l'insécurité, mais la Banque a rapidement réagi par des mesures concrètes : les employés, à temps plein ou partiel, dont l'ancienneté était d'au moins cinq ans et qui voyaient leur nombre d'heure réduit, conservaient leur horaire et leur salaire durant six mois. Ce laps de temps a, dans la plupart des cas,

suffi pour leur permettre de retrouver leurs conditions d'emploi. Pour leur part, les employés qui ont encouru une perte de statut ont vu leur salaire garanti durant deux ans. De plus, les employés touchés par cette réorganisation ont été placés sur une liste d'embauche prioritaire. (Epdsec)

Ces extraits démontrent que, face à l'inquiétude du personnel, la direction du réseau a opté pour une pratique organisationnelle de communication et d'explication, afin de soutenir le personnel durant cette période de changement transformationnel, en mettant l'accent sur la clarification de leur nouvelle responsabilité. De plus, cette réorganisation des succursales est soutenue par le développement de FCC. Ce système informationnel vise à soutenir l'effort de la force de vente par l'informatisation de profils des particuliers. Il permet : « de mieux comprendre notre clientèle ; d'offrir des produits appropriés ; d'être plus professionnel ; d'être plus productif ; de mieux organiser la sollicitation » (Epdsec). Ce système informationnel consiste donc à intégrer les données provenant de plusieurs systèmes opérationnels de vente, tel que celui de crédit et d'épargne, dans une méta-base de données. Ces données sont analysées en utilisant des outils d'intelligence tant au niveau des succursales, des centres administratifs, des directions régionales, que des divisions et au niveau corporatif.

Le groupe de travail multidisciplinaire, qui s'occupe de la réalisation de ce système informationnel, a conclu que la réalisation de ce programme se fait en deux parties. La première partie consiste à offrir au réseau de succursales l'accès aux produits de REER et à une portion importante du profil client. La deuxième partie consiste à gérer automatiquement l'encaisse du groupe financier (le Grand livre), les certificats de dépôt et de placement et les comptes opérationnels. Plusieurs comités de travail ont été formés par des représentants des employés de succursales qui utiliseront éventuellement ce système d'information. Le mandat principal de ceux-ci est d'identifier les besoins des utilisateurs, de participer à la vérification des fonctionnalités et aux tests opérationnels. Puisque les principes de fonctionnement des succursales sont similaires, la réalisation sera faite en se basant sur l'approche du projet pilote. Une première phase d'exécution consiste à purifier les données existantes dans les systèmes opérationnels en apportant les corrections nécessaires, ce qui a exigé un effort supplémentaire de la part des employés responsables des saisies des données de clients.

Ces projets pilotes sont utilisés comme un échantillon représentatif, ce qui permet d'effectuer les ajustements nécessaires sur le terrain. Lorsque toutes les fonctionnalités du système sont validées, une généralisation et une imitation sont effectuées sur l'ensemble du réseau de succursales. Cette opération est accompagnée par un programme de formation sur l'utilisation des terminaux intelligents qui communiquent avec ce système, formation complètement informatisée, c'est-à-dire assistée par ordinateur, une approche choisie afin d'éviter les déplacements des employés et d'accélérer l'utilisation du système.

L'utilisation de ce système a commencé selon l'échéancier prévu. Son rôle principal est « de favoriser la vente croisée » (Epdsec). Cet outil est utilisé en premier par les responsables du développement des affaires aux succursales, qui détiennent des connaissances professionnelles leur permettant d'associer rapidement les produits offerts au profil de chaque client, ce qui permet de faire une gestion personnalisée de la relation client. La mise en production de cet outil informationnel a nécessité l'installation de nouveaux terminaux intelligents dans les succursales. Cela s'est accompagné d'une opération de purification des données pour éliminer toute inexactitude : « la collaboration de tous nos collègues du réseau a été essentielle – et continuera de l'être – au succès de nouvel outil. Mais l'aspect le plus important, c'est qu'il soit utilisé afin que, partout, nos clients aient accès à un service vraiment personnalisé » (Epdsec).

Après une période d'utilisation, l'équipe d'implantation a réalisé un sondage auprès des employés de succursales, révélant que 75 % utilisent ce système informationnel. Parmi eux, ce sont les directeurs et leurs adjoints des services financiers, crédit et placement qui utilisent le plus cet outil afin d'effectuer leurs ventes. Ces derniers perçoivent cet outil de façon positive, en affirmant que :

le FCC nous simplifie la vie. Les enquêtes de crédit, par exemple, se font beaucoup plus rapidement. D'autre part, si nous apprenons qu'un client effectue des transactions dans une autre institution financière, nous pouvons réagir très rapidement en ayant son portrait sous les yeux avant de l'appeler pour nous renseigner sur ses besoins. La vente croisée est ainsi beaucoup plus facile. (Epdsec)

La qualité du service aussi est améliorée. Un chèque sans provision ne sera pas renvoyé automatiquement ; un coup d'œil au FCC peut nous apprendre qu'il s'agit d'un bon client. Nous l'appellerons pour lui souligner l'oubli et nous en profiterons pour proposer une marge de crédit. Même chose pour un chèque important : il ne sera pas gelé si le client a des avoirs dans d'autres comptes. En connaissant mieux nos clients, nous évitons de commettre des impairs et nous présentons une image de professionnalisme. (Epdsec)

Suite à la conclusion positive du projet pilote de restructuration des opérations de succursale, grâce auquel la nouvelle forme des opérations a été légitimée, un processus mimétique a été appliqué aux autres succursales, ce qui a permis la diffusion de cette innovation à travers l'ensemble du réseau de succursales.

En parallèle, le groupe de travail, Gestion et structure administrative, a entamé une réflexion sur le réseau de détail, elle est guidée par les constats suivants :

Une concurrence de plus en plus vive, des coûts d'exploitation qui montent en flèche, une clientèle qui se diversifie et devient de plus en plus exigeante, des marchés qui évoluent avec une rapidité jamais vue. (Epdsec)

Les produits bancaires sont très similaires, les clients attachent donc beaucoup d'importance à la courtoisie, à la rapidité et au professionnalisme des agents de service à la clientèle. (Epdsec)

Avec les années 1990, nos clients sont plus exigeants. Ils requièrent un service personnalisé, courtois et dynamique. Plus que jamais, la qualité du service à la clientèle est dorénavant le principal critère du choix d'une institution financière. (Epdsec)

Pour répondre à ces interrogations, les entrepreneurs organisationnels ont décidé de regrouper les succursales au Québec sous 20 directions régionales. Cette régionalisation a fait l'objet d'une étude approfondie par le groupe de travail. Cette étude consiste à élaborer un plan détaillé sur la répartition géographique des succursales en régions. Après avoir déterminé la régionalisation des succursales, les directions régionales sont regroupées avec les centres commerciaux, rapprochant ainsi ces entités pour mieux coordonner leurs actions dans chaque région. Celle-ci est dirigée par un VP régional, responsable de toutes les affaires bancaires du groupe dans la région, duquel relèvent les directeurs de succursales et les directeurs des

centres commerciaux. Cette régionalisation est choisie pour consolider la position du groupe financier dans chacune des régions, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

il en découle naturellement une synergie entre les deux secteurs. Le directeur régional et le directeur principal du Centre de prêts se parlent, peuvent élaborer des stratégies communes, notamment au niveau du marketing en région. Le réseau peut profiter de l'expertise des directeurs de prêts commerciaux et le réseau, responsable du service aux clients commerciaux, est en mesure de réagir plus rapidement dans les cas de plaintes, par exemple. (Epdsec)

Ces efforts sont soutenus par des changements au niveau des ressources humaines. Le nombre des postes est réduit considérablement, passant de 1700 postes à seulement 175. Le système de rémunération a connu également un changement, la rémunération étant scindée en quatre modules : le salaire de base, les bonus individuels, la rémunération incitative et les avantages sociaux. Ce changement est mis en place pour motiver les employés à atteindre leurs objectifs, comme le décrit un entrepreneur organisationnel :

le PRI [Programme de Rémunération Incitative] apportait une dimension très attendue : l'extension des dispositions incitatives à l'ensemble du personnel. Comme le signalait le brochure diffusée à cette époque, il s'agissait d'amener les employés à orienter leurs efforts vers des objectifs annuels de rentabilité et de ventes, établis les uns pour l'ensemble de la Banque, les autres pour chaque région, chaque secteur et chaque unité des affaires bancaires. Nous voulions à la fois récompenser la contribution de chacun au développement des affaires et encourager la synergie à l'intérieur de chaque équipe. Les objectifs, bien qu'accessibles, appelaient donc chacun au dépassement de soi. (Epdsec)

Au niveau de la formation, plusieurs programmes, tant au niveau interne qu'en collaboration avec des universités, qui sont taillés sur mesure, ont été initiés. Ces programmes sont orientés vers les pratiques des métiers bancaires, ce qui aide les employés à suivre l'évolution de groupe financier, tels que le perçoivent les employés en succursales : « le fait de suivre des cours à l'université rend notre esprit plus éveillé et nous aide à suivre l'évolution de la Banque et à nous adapter aux changements », « d'ici 10 ans, la clientèle fera la plupart de ses transactions au guichet automatique ou par téléphone. Notre rôle consistera surtout à lui offrir des conseils. Je m'y prépare déjà en suivant une formation de directeur, services financiers » (Epdsec).

5.1.4.3.2. La crise de performance en 1992 comme propulseur à la concrétisation

Comme nous avons expliqué dans le chapitre précédent, la division des services aux grandes entreprises a connu des pertes importantes en 1992, suite aux problèmes que plusieurs entreprises clientes à l'extérieur de Québec ont rencontrés. Cela a obligé le principal entrepreneur organisationnel a déclaré que « ce qu'on récolte aujourd'hui c'est le fruit d'un développement d'affaires effréné » (Epdpri, cité par un interviewé). Ce développement était fondé sur une culture de gestion des risques défaillante qui a donné lieu à des aberrations, tel le confirme l'extrait ci-après :

Des choses qui n'ont pas de sens. Il faut avoir une limite pour dire, il ne faut pas aller plus loin que ça. Cela est applicable autant aux gens qui développaient les affaires au niveau de Top Management et aux gens qui sont payés pour protéger la banque et gérer les risques découlant des prêts. Ça, c'est une culture d'entreprise qui mène à ce genre de situation. Là, on a dit OK, est-ce qu'on continue comme ça ? La réponse est clairement non. (Epdpri)

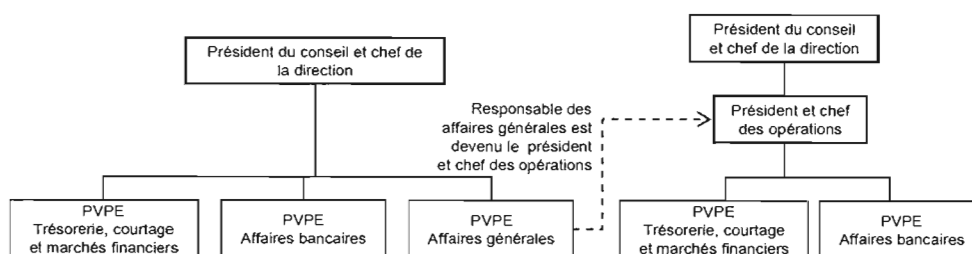
Ainsi, le principal entrepreneur organisationnel a décidé d'instaurer une nouvelle culture de contrôle opérationnel, par l'intermédiaire de la gestion des risques et de la vérification interne. Cette culture s'articule sur la prudence et sur la gestion systémique des risques, « c'est ainsi que la Banque limitera dorénavant ses crédits à une entreprise à 8 % de l'avoir des actionnaires. Dans le domaine de l'immobilier, aucun prêt ne dépassera 20 millions de dollars ou 50 millions à l'ensemble des prêts à un groupe » (Epdsec).

De plus, cette crise de performance représentait un tournant dans l'histoire de groupe. Elle a fait réfléchir le principal entrepreneur organisationnel sur l'importance d'avoir un équilibre entre le développement des affaires et la gestion des risques. Ainsi, un processus de purification de tous les portefeuilles d'activités est initié, en mettant l'accent sur les activités menées dans le marché principal qui représentait une zone de confort, tel le confirme le principal entrepreneur organisationnel : « nous avons toujours connu un grand succès avec les particuliers et les PME, mais aussi auprès des grandes entreprises d'ici, avec lesquelles nous avons grandi. Notre stratégie, c'est de miser dorénavant à 100 % sur ce que l'on a toujours réussi » (Epdsec).

L'accent est donc mis sur le caractère régional du groupe financier, d'une manière explicite, et ce pour la première fois depuis la fusion des deux banques fondatrices, en prenant conscience que les clients importants du groupe se trouvent au Québec. Cela représente un recul du groupe après avoir atteint des limites ne lui permettant pas d'être présent partout au monde et dans tous les segments d'activités, surtout en ce qui concerne les prêts hors Québec. Cette décision est toutefois soutenue par les circonstances favorables des amendements de la Loi sur les banques, qui ont permis aux banques commerciales d'entrer dans le segment de courtage des valeurs mobilières. Cette occasion a permis au groupe financier d'élargir sa gamme de produits et de services dans son marché régional, alors qu'ailleurs il a ciblé des niches spécifiques en fonction des activités porteuses de valeur ajoutée et a mis l'accent sur l'amélioration de la qualité du personnel.

Pour soutenir cette démarche, le principal entrepreneur organisationnel a nommé un nouveau président et chef des opérations, en lui cédant la responsabilité de la gestion des opérations du groupe financier, comme le démontre la figure 28.

Figure 28 : Le changement des responsabilités de principaux dirigeants du groupe financier



Cet ajustement des responsabilités de principaux entrepreneurs organisationnels du groupe financier est justifié par :

dans toutes les grandes entreprises, la direction et les opérations ont toujours été des responsabilités distinctes. C'est une structure classique. Alors que le chef de la direction doit exercer un rôle de leader, définir les grandes orientations, le chef des

opérations a, lui, le mandat de voir à ce que ces orientations soient appliquées concrètement, de mettre en place des stratégies et de mesurer la performance quotidienne. (Epdsec)

Le nouveau président et chef des opérations a déclaré qu'il veut « contribuer à bâtir la meilleure banque du Canada » (Epdsec). Cette déclaration représente une affirmation de la continuité du groupe financier à aller de l'avant afin de concrétiser sa valeur préconisant le niveau de la performance. Le principal entrepreneur organisationnel a par ailleurs expliqué que :

nous avons déjà été la banque la plus performante. Mais l'être un an ou deux ne suffit pas. Je veux que nous soyons la meilleure sur un horizon à long terme. Et c'est possible car nous avons des atouts importants. Un de ces atouts est certainement une culture entrepreneuriale que n'ont pas – ou en tout cas moins – nos concurrents. La récession est terminée, la croissance est lente mais progresse régulièrement. Nos concurrents sont fatigués, certains sont en restructuration. Je crois que le moment est propice; il faut « ouvrir la machine » et marquer rapidement des points sur la concurrence. (Epdsec)

Cet extrait démontre que celui-ci utilise les réalisations qui avaient été faites au niveau de réseau de détail pour justifier cet enthousiasme en précisant que :

le succès d'une entreprise repose aujourd'hui sur un service hautement personnalisé au centre duquel se trouve le client. Pas seulement devant un comptoir ou un bureau, mais bien à chacune des étapes du travail de tous les membres du personnel. La créativité, la flexibilité, l'imagination font désormais la différence entre les entreprises gagnantes et les perdantes. (Epdsec)

Cet extrait démontre que la crise de la performance organisationnelle a amplifié la concrétisation de la *Corporation extrovertie*, de sorte que le principal entrepreneur organisationnel a mis l'accent explicitement sur le marché principal du groupe financier, en tentant d'intégrer les besoins des clients dans les préoccupations de toutes les entités organisationnelles, amorçant ainsi une reconfiguration des activités du groupe dans son marché principal, le Québec.

5.1.4.3.3. La reconfiguration des activités dans le marché principal

C'est dans cet esprit que le groupe financier a entamé la réorganisation des activités du groupe, en acquérant une société de fiducie et de prêts hypothécaires à la fin de 1992. Cette acquisition a permis au groupe financier d'obtenir des fonds à coût réduit provenant des dépôts des particuliers chez la société acquise, qui s'élèvent à 2,9 milliards de dollars, et de conquérir des spécialistes chevronnés en gestion de portefeuilles qui étaient amalgamés à ceux de la filiale de gestion de portefeuille du groupe qui a été créée au début des années 1990.

Cette société acquise était scindée en deux entités. Les services des prêts hypothécaires sont intégrés avec le réseau de succursales. Ce qui nécessite une intégration physique des succursales dans les régions où la société acquise détient des succursales, alors que d'autres ont gardé leur vocation primaire ou fermé complètement. La fiducie a été transformée en filiale et charpentée avec la division de trésorerie, de marchés financiers et du courtage. Elle a donné naissance à la gestion personnalisée au sein du groupe financier en complétant ainsi sa gamme de produits et services. Elle répond désormais à l'ensemble des besoins de la clientèle du groupe, comme l'explique l'entrepreneur organisationnel, président de cette nouvelle filiale :

Prenons l'exemple d'une jeune personne qui, au sortir de l'école, aura d'abord besoin d'un compte chèques et d'une carte de crédit puis, par la suite, de prêts personnels et d'un prêt hypothécaire. Ce sont des services bancaires courants qu'elle obtiendra à la Banque [...]. Après quelque temps, selon l'évolution de sa situation financière, ses besoins se diversifieront. Elle pourrait vouloir transiger des actions – ce qu'elle pourra faire par l'entreprise de [filiale du courtage] – ou avoir besoin de services et de conseils personnalisés de placements, ce qu'elle obtiendra auprès de [filiale de fiducie]. C'est ce que j'appelle la phase d'accumulation. C'est là que nous intervenons. Nous offrons des conseils en matière de placements, d'achat d'actions, de fonds mutuels, etc. et nous en assurons l'administration par la production de rapports d'impôts. Notre mission est de gérer les biens d'autrui en accompagnant nos clients dans leur cheminement. (Epdsec)

Cet extrait démontre la volonté du groupe d'offrir la gamme de produits et services au complet à ses clients, surtout ceux qui se trouvent dans son marché principal, comme

l'affirme le principal entrepreneur organisationnel : « grâce à l'acquisition de [la société fiduciaire], la Banque devient une institution remarquablement diversifiée, capable de répondre pleinement aux besoins financiers actuels et futurs de ses diverses clientèles » (Epdsec).

En parallèle à cette acquisition, le principal entrepreneur organisationnel a entériné les grandes lignes de PAC. Un programme qui représente une suite logique aux efforts consentis dès 1988 en ce qui concerne la transformation du fonctionnement de succursales. Il vise à transformer les fondements du réseau de succursales existant à un réseau de l'avenir, celui-ci est présenté comme :

une structure adaptée aux besoins régionaux ; une approche résolument axée sur la vente et le service en succursale, appuyée par une formation pratique ; des outils informatiques ; la gestion centralisée des effets ; le traitement centralisée des demandes de crédit ; des centres administratifs améliorés, désormais appelés « centre d'assistance » ; le centre d'appels TelNat, un centre de renseignements téléphonique qui répond aux demandes d'information générale de la clientèle. (Epdesec)

Toutes ces mutations visent à : « améliorer la qualité du service à la clientèle ; augmenter la capacité des employés à vendre nos produits et services ; accroître la rentabilité de la Banque » (Epdsec). Pour parvenir à atteindre ces objectifs qui s'alignent parfaitement avec les valeurs de la *Corporation extrovertie*, le principal entrepreneur organisationnel a relégué la réalisation de ce programme à une équipe d'entrepreneurs organisationnels techniciens dont le responsable rapporte directement à celui-ci :

La haute direction voit dans le PAC l'instrument grâce auquel la Banque, au cours des deux prochaines années, va transformer ses façons de voir et de faire pour gérer l'époque de changements et de turbulences où nous sommes entrés. À titre de maître d'œuvre du programme, je relève directement du président du Conseil et chef de la direction. (Epdsec)

Cette équipe est épaulée par des cabinets privés de conseils en management et elle travaille en concert avec le personnel du réseau de succursales et avec les fonctions du support corporatif au siège social, telles que le marketing, l'informatique, les ressources humaines,

l'administration et la finance. Elle a effectué une planification selon laquelle la réalisation du PAC sera exécutée en trois vagues telles ainsi que l'illustre le tableau 17.

Tableau 16 : Les phases du Programme d'Amélioration Continu

Phase	Description
Première vague	en 1993, nous avons vécu la première « vague », qui s'achèvera fin mars 1994. Elle comportait la révision complète des méthodes, des procédés et des horaires utilisés dans tous les postes reliés au service à la clientèle. L'analyse a dégagé un premier lot d'une centaine d'idées pratiques, à partir desquelles nous avons travaillé simultanément à plusieurs projets, mais la priorité est allée au réaménagement des processus de travail dans les succursales. (Epdsec)
Deuxième vague	Cette deuxième vague, qui s'étendra de mars 1994 à fin 1994, va être carrément tournée vers la technologie. Cette fois, on travaille sur le moyen terme : il s'agit d'asseoir sur une technologie et un équipement adéquats les changements introduits en 1993. L'automatisation et l'équipement vont occuper une place croissante dans les succursales. Et l'on introduira une nouvelle proche de vente. (Epdsec)
Troisième vague	Quant à la troisième « vague », prévue pour 1995, elle viendra consolider les acquis des deux premières. À la lumière des résultats obtenus et des problèmes soulevés, on précisera les méthodes pour raffiner l'interface machine / employé et mettre au service de la clientèle toutes les énergies ainsi dégagées. Rendus là, on travaillera décidément en vue du long terme. En matière de prêts, par exemple, la centralisation et le « credit scoring » accéléreront la prise de décision. On verra également s'implanter un ou des centres de téléservice à la clientèle. Les prêts, les placements, les dépôts et les comptes deviendront l'objet d'un suivi systémique, assisté par ordinateur. (Epdsec)

La réalisation des vagues a suivi le même pattern, en outre, « chacune se déroule selon le même scénario. D'abord la planification de la vague, sa conception minutieusement détaillée. En second lieu, la mise en place d'un projet pilote dans une microrégion. Vient ensuite l'implantation dans deux régions montréalaises, puis enfin l'implantation progressive dans 10 régions. (Epdsec). En fait, la première vague consiste à analyser et à étudier les procédés et les outils existants, puis à discerner les bonnes pratiques qui ont démontré des résultats positifs chez d'autres institutions financières. Cela débouche sur des initiatives et des nouvelles façons de faire et de nouveaux équipements pour épauler le personnel des succursales.

La deuxième vague se concentre sur l'implantation de ces innovations dans des succursales sélectionnées pour participer au projet pilote. Ces succursales sont utilisées comme un pré-test pour assimiler les perceptions d'un petit groupe d'utilisateurs dans les succursales afin d'apporter les ajustements nécessaires. Cela amène à la troisième vague qui consiste à diffuser ces innovations sur l'ensemble des régions. Cette phase sera confiée aux VP régionaux pour qu'ils puissent effectuer le changement selon leurs priorités, ceux-ci étant soutenus par une équipe de conseillers régionaux d'implantation. Cette équipe sera mise sur place pour consolider la vision corporative et les besoins régionaux, comme le démontre l'extrait suivant : « d'un côté, il y a la vision corporative de la transformation ; de l'autre, les besoins spécifiques de chaque région. Pour concilier ces deux réalités, sept conseillers régionaux d'implantation (ou « CRI ») offrent leur support aux régions à chaque étape de la transformation » (Epdsec).

L'exécution de ces phases, qui s'échelonnent sur plusieurs années, est déterminée par des contraintes financières, surtout suite à l'enregistrement par le groupe d'une perte importante en 1992, réduisant ainsi sa capacité financière d'investissement. Un budget initial est fixé pour la première vague, alors que les coûts des deux autres phases sont planifiés en fonction des économies dégagées du lot précédent et de la capacité financière annuelle du groupe financier, « appelons ça de la 'plomberie', ou du 'ré-engineering' ! Ce sont là des mesures à court terme, bien sûr ; mais elles donnent une nouvelle efficacité au travail. Et les économies réalisées vont aider à financer la deuxième 'vague' » (Epdsec).

Pendant la première phase de PAC, l'équipe spécialisée effectue une tournée dans le réseau de succursale pour expliquer et informer les employés des apports de ce programme. Une tournée, qui a préparé le terrain pour une telle transformation en profondeur, et qui permet, d'une part, d'expliquer la nouvelle réorientation du groupe financier vers la vente et le service à la clientèle, et d'autre part, de collecter des idées des employés sur l'allégement des tâches en succursale.

En effet, l'allégement des tâches administratives en succursales a fait l'objet de cette réflexion à partir de laquelle plusieurs idées sont avancées. La plupart d'entre elles veulent réduire l'utilisation des formulaires et simplifier le processus de crédit. Ces initiatives sont jugées comme source additionnelle aux centres de traitement de réduction des tâches administratives, ce qui permet de revoir les horaires du personnel de service à la clientèle. Ainsi, un outil informationnel, qui permet d'effectuer un calcul précis sur le nombre d'employés en fonction de l'achalandage, est implanté chez le directeur du service à la clientèle afin de mieux gérer le personnel.

Suite aux résultats motivants, des projets pilotes sont initiés dans neuf succursales, ils « visent à évaluer l'efficacité des nouveaux concepts de centralisation de l'administration, du crédit et du traitement des appels téléphoniques. Cette centralisation a pour but d'alléger la charge des employés de succursale afin de mettre encore davantage l'accent sur la vente et le service à la clientèle » (Epdsec). Ces projets pilotes ont commencé par « une série de cours pratiques mettant en relief des techniques de vente ou de service à la clientèle basées sur une foule de petits détails qui font toute la différence auprès du client » (Epdsec). Ainsi, deux cours, *Reflex Vente* et *Reflex Gestion Vente*, ont été proposés au personnel des succursales, contenant un ensemble des techniques de vente permettant au personnel de mieux comprendre les besoins de clients et les proposer des produits et services en conséquent, tel que le confirme une spécialiste d'investissement :

après avoir ciblé des clients précis et étudié chaque dossier individuel pour trouver les produits adéquats, j'ai fait de la sollicitation téléphonique pour leur suggérer une stratégie. Je leur offrais ensuite d'aller les rencontrer à la maison ou à leur bureau pour finaliser la vente, ce qui a été très apprécié. Après trois semaines de sollicitation, j'ai obtenu 950 000 \$ en nouveaux dépôts. (Epdsec)

Ces cours de formation ont amené les succursales à redéfinir leurs procédés de travail en fixant des objectifs de vente, en établissant les moyens nécessaires pour les atteindre et en clarifiant les responsabilités des employés, tel que l'affirme une directrice, services financiers, à la succursale : « maintenant, on n'attend plus à évaluer pour dire que les choses vont bien ou mal. On s'en occupe tout de suite. Durant la réunion, on élabore un plan

d'action de la semaine, on fait une session de brainstorming pour trouver des idées d'action concrètes et on s'échange nos trucs de vente » (Epdsec).

Ces efforts de formation ont été soutenus, en 1994, par l'implantation des équipements informatiques. Les succursales participant au projet pilote sont équipées par des nouveaux terminaux facilitant l'accès à l'information des clients, comme le confirme une directrice de succursale : « je gagne un temps fou grâce au terminal bancaire dans mon bureau. Quand un client me demande un renseignement, j'ai accès à l'information instantanément. Je n'ai plus à le faire attendre pour trouver une réponse » (Epdsec).

La deuxième phase du PAC consiste à implanter le centre d'appels TelNat. Ce centre offre des services informationnels aux clients en ce qui concerne les comptes, les prêts et les dépôts, etc. Durant une courte période : « TelNat a affiché des résultats impressionnants et son équipe a répondu à une moyenne de 550 appels par jour. Environ 75 % d'entre eux ont été réglés au centre même » (Epdsec). Cet exploit est soutenu par l'implantation d'un centre d'assistance, connu auparavant sous le nom du centre de traitement des documents, permettant d'alléger les tâches administratives en regroupant la plupart de ces tâches de plusieurs succursales dans un seul endroit régional. L'implantation de la plate-forme de vente, *Accès*, a commencé dès la fin de 1994 dans le cadre du projet pilote. Cette plate-forme consiste à gérer les demandes de prêts et de comptes et, d'autres produits de placements, en effectuant la saisie des données directement sur le terminal.

Durant l'implantation, plusieurs employés provenant du réseau de succursales ont participé, « pour s'assurer véritablement aux besoins des utilisateurs, la conception des écrans d'affichage a été confiée à des employés du réseau » (Epdsec). Ce qui permet de réduire la résistance au changement des employés et d'avancer plus rapidement, « le fait de nous réunir dans un même local facilite la communication, accélère la prise de décisions et nous rapproche des utilisateurs de la plate-forme » (Epdsec). La mise en pratique de cette application a réduit l'utilisation des formulaires, comme le confirme une directrice, services financiers : « la plate-forme améliore le service. On peut imprimer les formulaires rapidement, quel que soit le nombre de copies ou le format du papier. En plus, les écrans

d'aide sont utiles pour nous et pour le client puisqu'on retient plus facilement les choses qu'on lit » (Epdsec). De plus, « dans le cas de demandes de prêts, les gens du centre de crédit n'ont plus à remplir les documents légaux puisque nous le faisons à l'écran, ce qui élimine une étape avant le déboursé du prêt. Le temps de réponse du système est encore long mais l'équipe travaille à régler ce problème » (Epdsec).

Les membres de l'équipe spécialisée ont constaté pendant la deuxième tournée que : « la progression est claire : en novembre 1993, notre première tournée auprès des directeurs de succursales a suscité des craintes tandis que notre seconde tournée, un an plus tard, a engendré beaucoup d'enthousiasme » (Epdsec). Cela a motivé cette équipe à lancer le programme d'amélioration continu commercial qui vise à « introduire de nouveaux processus d'affaires soutenus par une réorganisation du travail et de nouveaux outils technologiques » (Epdsec).

Ce programme consiste à créer un environnement du travail dans lequel les directeurs de comptes se libèrent de la plupart des tâches administratives et se concentrent davantage sur la gestion de la relation avec leurs clients. Il tend à améliorer la gestion du risque en proposant une nouvelle classification du risque de crédit qui respect les mesures mises en place dès 1992, permettant ainsi de réduire les pertes encourues. Dans ce contexte, le rôle des directeurs de comptes est révisé en avançant une nouvelle structure de responsabilité, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

Dorénavant, des « directeurs, portefeuille » se chargeront des tâches administratives et du suivi rigoureux des crédits d'opération pour que les directeurs de comptes disposent de plus de temps à accorder à leurs clients actuels et à la vente. Ces transformations devraient permettre à la Banque de maintenir et d'améliorer sa position stratégique dans le marché des PME en entretenant des relations plus étroite et plus harmonieuses avec sa clientèle. En termes de perspectives de carrière, la transformation apportera de nouvelles occasions stimulantes pour cheminer au sein des services aux entreprises des centres régionaux. (Epdsec)

Un projet pilote est initié dans une seule région pour tester l'utilité de cette structure du travail, la procédure d'approbation de crédit et la plate-forme de vente. Un projet qui nécessite l'engagement du personnel de centre commercial, comme le décrit un entrepreneur

organisationnel : « la participation et l'engagement du personnel sont évidemment essentiels au succès de toute cette démarche. Sans cette collaboration, il serait difficile de promouvoir l'amélioration de travail et d'augmenter la productivité de la Banque dans ce domaine » (Epdsec). En effet, les employés des centres commerciaux se sont montrés favorables à ce changement en affirmant que « l'utilisation des nouveaux outils technologiques facilite nos analyses et améliore la qualité et la présentation de nos demandes de crédit. Par le fait même, elle nous permet de donner un service plus professionnel au client ». (Epdsec)

La nouvelle structure de vente est mise en place avec succès, ce qui permet aux directeurs de comptes de concentrer leurs efforts sur la qualité du service à la clientèle, tandis que les tâches administratives sont prises en charge par les directeurs de portefeuille. Ces derniers mettent l'accent essentiellement sur l'analyse de crédit, et des cotes de risque de crédit ont été mises en application. Ces changements ont un impact sur la relation du groupe financier avec ses entreprises clientes, qui ont été informées de ces changements et qui ont été invitées à un cocktail en présence du principal entrepreneur organisationnel, renforçant ainsi le lien avec eux.

Après les résultats concluants du projet pilote, l'implantation de procédés du travail et de nouveaux outils a été progressivement généralisée sur l'ensemble des régions, tel que le confirme un entrepreneur organisationnel :

ultimement, toutes les régions de la Banque utiliseront la même plate-forme de travail, la même grille d'analyse et le même modèle uniforme de présentation. Chaque région disposera des mêmes outils technologiques qui permettront de bien évaluer le risque et la rentabilité des entreprises clientes. Le logiciel qui sera utilisé à cette fin offre un meilleur potentiel de gestion du risque que nos méthodes actuelles et permet de réduire les pertes. Cette nouvelle plate-forme permettra aussi de bien encadrer tous nos efforts de vente. (Epdsec)

Ce changement est considéré comme une nouvelle culture, « avec le PAC commercial, c'est une toute nouvelle culture que la Banque diffuse à la grandeur des services aux entreprises. Elle se fonde sur des relations plus étroites et enrichies avec nos clients et nos collègues » (Epdsec). Ces efforts ont été renforcés par la création des postes des DTG (Directeur,

Trésorerie Globale). Ces derniers épaulent les directeurs de comptes en offrant des produits et services électroniques aux clients commerciaux pour combler leurs besoins. De plus, le PAC permet aux services aux entreprises de souder les liens de collaboration avec les autres entités du groupe financier, « une collaboration plus étroite de cette équipe avec la Trésorerie et notre filiale [du courtage], dans le but d'offrir un guichet unique à notre clientèle » (Epdsec).

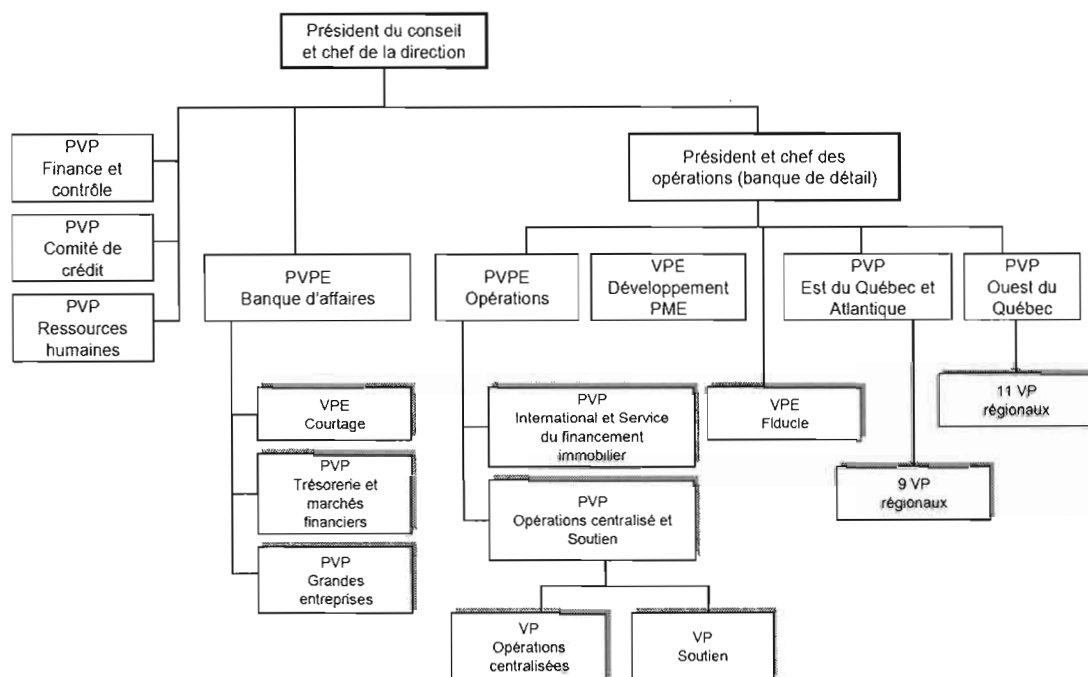
Ces concrétisations permettent de transformer les outils et les procédures du travail, cela a un impact sur les comportements des entrepreneurs organisationnels. Ceux-ci ont réalisé l'importance de collaborer et de coopérer ensemble. Ainsi, une nouvelle étape de reconfiguration des relations entre les entités organisationnelles est entamée pour soutenir ces innovations.

5.1.4.3.4. La reconfiguration du mode de collaboration intra-entités organisationnelles

En 1995, le principal entrepreneur organisationnel a procédé à un changement structurel pour soutenir l'approche de collaboration et de coopération entre les différentes entités du groupe financier. En outre, « le remaniement de la structure organisationnelle annoncé le 1^{er} septembre [1995] dernier marque le premier pas vers une plus grande synergie et une meilleure communication entre la direction et les employés de la Banque et de ses filiales » (Epdsec).

La nouvelle structure organisationnelle du groupe financier présentée dans la figure 29 est conçue en fonction des deux segments du marché : les particuliers et les entreprises et, les grandes entreprises et les institutions. Ce qui a donné naissance à la banque de détail et à la banque d'affaires. Selon le principal entrepreneur organisationnel, « cette nouvelle répartition contribuera à rendre nos offensives plus percutantes dans chacun de ces marchés. De plus, elle mettra en valeur encore davantage l'expertise et la polyvalence des employés dans leur domaine d'activités respectif » (Epdsec).

Figure 29 : La nouvelle structure du groupe financier



Selon cette structure, la banque d'affaires n'a pas subi de grand changement, à l'exception du transfert de la filiale de fiducie vers la banque de détail, alors que les services aux grandes entreprises ont été regroupés avec les marchés financiers. Ces transferts ont imposé une redéfinition de la mission de cette banque, qui « consiste à augmenter nos parts de marché au Québec, au Canada et aux États-Unis » (Epdsec). La banque de détail a été restructurée, ce qui a permis d'aligner sa structure sur les valeurs de la *Corporation extrovertie* « en rapprochant ces employés, nous augmentons la concertation entre ceux qui développent les produits et ceux qui les livrent. En bout de ligne, leur élaboration et leur mise en marché devraient être accélérées » (Epdsec). Cette structure a permis de regrouper les régions sous deux directions, « cette répartition avait pour seul but de séparer également les régions urbaines et éloignées, de même que les succursales d'envergure comparable. Dans les faits, nous ne formons qu'une seule équipe des affaires bancaires, pour une plus grande cohésion » (Epdsec). Malgré cette séparation, les régions communiquent ensemble afin de bénéficier des innovations qui sont faites aux niveaux locaux, « les 20 vice-présidents régionaux se rencontrent sur une base mensuelle, ce qui devrait donner lieu à des échanges et à un partage d'expériences stimulantes » (Epdsec).

Pour faire face à l'évolution des besoins des clients, le groupe financier a renforcé sa présence dans les activités d'assurances. Il a créé une filiale d'assurances, assurance-vie, spécialisée dans les produits d'assurances invalidité, les rentes viagères et les produits d'assurances-crédits. Ces derniers étaient offerts par les succursales du groupe depuis 1988, mais après la création de cette filiale, ils y ont été intégrés, ce qui a permis d'alléger les tâches des employés des succursales. Cette filiale est le fruit de l'acquisition d'une petite filiale d'un assureur canadien qui avait déjà un réseau de distribution. Celui-ci est utilisé par la nouvelle filiale d'assurances du groupe pour vendre ses produits et services. Ce réseau de distribution est renforcé par la création d'une société d'agents d'assurances et de placements en partenariat avec un autre assureur canadien. Cette alliance stratégique a permis au groupe d'accélérer son développement et sa présence sur ce segment du marché, comme le souligne l'entrepreneur organisationnel, président de cette filiale :

La Banque a mis du temps et des sommes considérables en matière de développement de produits et d'outils de vente et de systèmes administratifs et elle bénéficie de l'expertise d'un partenaire déjà bien établi. [le réseau de distribution en partenariat], assurances et placements, nous permet donc d'entrer de plain-pied sur un nouveau marché, par une alliance innovatrice et qui a déjà fait ses preuves entre autres en Espagne, où le [partenaire] a conclu une entente similaire il y a quelques années. (Epdsec)

Cette nouvelle société est dirigée conjointement entre le partenaire qui se charge de la gestion des polices d'assurances, et la filiale d'assurances du groupe qui s'occupe de la gestion quotidienne de cette entité. Celle-ci a établi des bureaux dans les grandes villes au Québec, en Ontario et au Nouveau-Brunswick. Cette expansion nécessite l'engagement de 150 agents d'assurances qui doivent posséder des permis de vente d'assurances. Ces agents ont donc reçu une formation de six semaines afin d'être capables de vendre à la fois les produits du partenaire et ceux du groupe. Ils se sont équipés d'ordinateurs portatifs sur lesquels est installé un logiciel de vente afin de pouvoir se déplacer et effectuer les ventes à domicile ou sur le lieu du travail. Ces agents peuvent offrir toute une gamme de produits et services, notamment les polices d'assurance-vie et d'assurance invalidités, la carte de crédit, les certificats de placements garantis, les fonds mutuels et les services fiduciaires.

Le groupe financier a également mis la vente croisée au centre du programme de formation continue, de sorte que les agents apprennent les principes de référencement. Lorsqu'un agent décèle une occasion de vendre d'autres produits du groupe, tels qu'un prêt personnel, un prêt hypothécaire ou une marge de crédit, il réfère le client à une succursale environnante qui s'occupe alors de la demande. Ces principes de référencement sont également enseignés au personnel des succursales et des autres filiales du groupe, afin qu'ils soient capables de référer les clients potentiels aux agents d'assurances. Lorsqu'il y a prise de rendez-vous, l'agent se déplace chez le client pour conclure la transaction.

En ce qui a trait à la technologie, une équipe d'employés, appuyée par une firme d'informatique, s'est penchée sur l'élaboration d'un système de gestion d'assurances. Ce système informationnel est capable d'automatiser les primes en fonction des polices choisies. Dès qu'un produit d'assurances est vendu, l'information est automatiquement transférée au FCC afin d'effectuer la mise à jour, comme l'affirme un entrepreneur organisationnel :

Notre objectif est de gérer les dossiers d'assurance le plus efficacement possible. Entre autres, le lien entre [ce système informationnel] et les différentes applications informatiques de la Banque réduit au minimum l'entrée de données, qui est parfois la source d'erreurs coûteuses dans le secteur des assurances. (Epdsec)

Qui plus est, l'équipe d'assurance-crédit apporte des améliorations à la plate-forme de vente utilisée dans les succursales afin d'automatiser les demandes et ajouter des options facilitant l'utilisation de cette plate-forme. Cette innovation permet au personnel des succursales, qui continuent à vendre ce genre de produits, de simplifier la documentation et de réduire les erreurs. De plus, le groupe a créé une nouvelle filiale en partenariat avec une autre compagnie d'assurances. Elle s'est spécialisée dans la vente d'assurances automobile et habitation sans intermédiaire. Enfin, toutes les filiales d'assurances sont regroupées sous une même division d'assurances, une division qui croît et qui offre un service complémentaire aux autres services bancaires. Cela se laisse entrevoir dans l'affirmation suivante, faite par un entrepreneur organisationnel :

c'est un secteur qui permet de solidifier le lien avec les clients, qui permet de fermer la porte aux concurrences qui peuvent venir chercher les clients de la Banque et qui permet de donner la valeur ajoutée aux actionnaires en ayant une gamme des produits additionnels par rapport à ce qu'une banque peut offrir. En tout, mon secteur apporte des profits à la Banque, empêche les concurrents à venir prendre les clients de la Banque. (Epdpri)

Après que le groupe financier ait pratiquement fini le développement de son domaine d'activités, le principal entrepreneur organisationnel a annoncé sa principale stratégie, qui :

consistera à faire de notre entreprise une banque universelle. La déréglementation du secteur des services financiers nous permet d'offrir des produits de courtage, de fiducie et d'assurance par le biais de nos filiales. Or, après avoir simplifié nos méthodes de travail et après nous être rapprochés de la clientèle, nous devons maintenant nous assurer que celle-ci nous confie non seulement son hypothèque, mais également ses dépôts, ses prêts personnels, ses assurances, ses placements, etc. Il ne faudra donc pas s'étonner si nous sommes particulièrement agressifs à l'égard du référencement cette année. Nous avons développé des ententes avec nos filiales et nous avons mis en place un système d'incitation pour que les employés vendent nos produits et services à la grandeur de la Banque et de ses filiales. (Epdsec)

Cet extrait démontre que cette stratégie vient de renforcer la concrétisation de la *Corporation extrovertie*, en mettant l'accent sur les référencements intra-entités organisationnelles. En effet, les initiatives de référencements ont été propulsées par un nouveau slogan, « le référencement : pour garder nos affaires dans la famille » (Epdsec). Ainsi, un nouveau programme, *Accèsprivilegié* est créé afin de maintenir le lien de collaboration entre le réseau de succursales et la filiale du courtage. Selon ce programme, les succursales offrent une gamme de produits et de services transactionnels auxquels sont attachés des privilèges aux clients de la filiale du courtage. En contrepartie, les succursales qui font référer un client aux conseillers en placement de la filiale du courtage reçoivent une commission. Cette collaboration a connu un franc succès, de sorte qu'elle a été qualifiée par une directrice, services financiers d'un « heureux mariage dont tout le monde sort gagnant. Quand on ne peut pas servir un client nous-mêmes, il y a presque toujours quelqu'un d'autre dans la grande famille de la Banque qui peut le faire, ce qui nous donne une chance de plus de conserver notre clientèle ». (Epdsec)

Les initiatives de collaboration sont aussi présentes entre le réseau de détail et la filiale de fiducie. Cette dernière offre des services intégrés tant aux particuliers qu'aux entreprises, à savoir le produit « Fiducie à la carte » (Epdsec) et le REER collectif à gestion assistée. Ces produits et services complémentaires renforcent la collaboration entre cette filiale et les autres entités du groupe, comme en témoigne un entrepreneur organisationnel :

Les échanges entre la Banque et la [filiale de fiducie] sont bénéfiques pour les deux parties : chacun offre des services dont les clients de l'autre pourraient avoir besoin. L'arrimage se fait entre les succursales, les centres régionaux, les services aux grandes entreprises et [la filiale de fiducie]. (Epdsec)

Ce rapprochement est illustré par les dix-huit conférences présentées aux employés de succursales par le responsable de la filiale de fiducie. Ce dernier a mis l'accent, durant ces conférences, sur la gestion personnalisée en traitant plusieurs thèmes, tels que « mieux comprendre pour mieux investir, comprendre les riches, perspectives pour la retraite et gestion de placements et, placements et cycle économique » (Epdsec). De plus, cette filiale a proposé une formation d'une semaine aux représentants en Fonds mutuels qui se trouvent dans les succursales et durant laquelle ils ont appris et approfondi leurs connaissances sur les produits fiduciaires aux particuliers.

Ces efforts de rapprochement entre la filiale de fiducie et le réseau de succursales ont mené à la création d'un nouveau poste de PF (Planificateur Financier). Un PF est un généraliste de finance, qui établit les stratégies de portefeuille, la planification de la retraite, du testamentaire, de la succession et de la fiscalité ainsi que la gestion de l'encaisse, de la dette et des risques. Il travaille en collaboration avec l'équipe de la succursale en proposant une approche globale et personnalisée pour chaque client, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

le planificateur financier travaillera avec les clients, à partir des succursales et regroupements de succursales en collaboration avec les autres intervenants de ces unités. Ils pourront ainsi répondre à l'ensemble de leurs préoccupations financières tout en consolidant leurs relations avec la Banque [...]. Cette démarche s'inscrit d'ailleurs dans la foulée du Programme d'Amélioration Continue puisqu'elle

concrétise le rôle conseil de plus en plus important que veut jouer la Banque auprès de ses clients. (Epdsec)

Chaque PF s'occupe de portefeuille d'un nombre déterminé de clients en leur proposant des produits qui : « sont la conséquence d'un besoin » (Epdsec). Il base son offre de services sur une connaissance approfondie des objectifs des clients afin d'établir leur profil en identifiant les occasions et les obstacles. Cela lui permettait de proposer et d'appliquer une stratégie financière pour faire fructifier leur patrimoine et faire un suivi périodique afin d'apporter les changements imposés par les facteurs déterminants de la stratégie financière choisie. Toutefois, pendant l'évaluation du profil du client, le PF, en fonction des besoins de ce dernier, peut le référer à un courtier en valeurs mobilières afin qu'il puisse l'aider à choisir les titres qui s'alignent sur la stratégie adoptée. Ceci représente un autre exemple de collaboration entre cette filiale et celle du courtage.

De plus, les PF ont été soutenus par des BP (Banquiers Personnels), qui sont orientés vers les services-conseils en matière d'épargne et de placement. Ces mutations ont nécessité la création d'organes structurels : d'une part un secteur de gestion personnalisée, qui offre des services un peu plus spécialisés pour les clients de haute valeur, et sous lequel sont regroupés les planificateurs financiers, repartis à travers l'ensemble du réseau des succursales. Et le groupe a créé, d'autre part, un secteur de service bancaire privé qui offre, par l'intermédiaire des directeurs de comptes particuliers, des services privés, « tapis rouge » aux clients très nantis et qui se trouvent dans le top de la pyramide de richesse.

Des critères d'assignation sont mis en place afin d'organiser ces trois catégories de spécialistes, comme nous l'explique un entrepreneur organisationnel :

les Banquiers Personnels en succursales desservent des clients dont le revenu individuel est de 60 milles dollars ou 100 milles de revenu familial ou 100 milles d'actifs familiaux en investissements, alors que les planificateurs financiers s'occupent des clients dont le revenu familial est de 125 milles dollars ou d'actifs familiaux en investissement de 250 milles dollars. Puis, les directeurs de comptes de service bancaire privé, qui desservent les clients dont les exigences demandent une attention particulière contenue de leur statut ou leurs besoins qui sont complexes en investissement incluant le crédit, la fiscalité et les services bancaires. (Epdpri)

L'exploitation des synergies et des complémentarités d'offre de services de différentes entités organisationnelles a abouti à la création du concept de « carrefour financier ». Celui désigne un point de contact (succursale multi-services) dans lequel le client (particulier, entreprise ou institution) trouve les produits et services qui répondent à ses besoins. Cette nouvelle forme a engendré des résultats encourageants dépassant toute attente, comme l'atteste ce témoignage d'un entrepreneur organisationnel :

en région, le référencement a permis de satisfaire encore mieux la clientèle. Ainsi, celle de Québec a apprécié entre autres les services de REER collectif, de gestion privée et de plans d'administration, offerts par [la filiale de fiducie]. En outre, des échanges suivis avec les conseillers de [filiale du courtage] ont aidé nos succursales à mousser les ventes de valeurs mobilières. En [199x], la reconnaissance des volumes transférés et le jumelage des conseillers de [filiale du courtage] avec les directeurs, services financiers, de la région, a permis d'atteindre une croissance de ... 3748 %. (Epdsec)

Ces initiatives de collaboration sont mises en place afin d'améliorer la rentabilité du groupe et le service à la clientèle. Dans ce contexte, le groupe a mis sur pied un programme *Regard sur notre organisation* afin de mieux comprendre les préoccupations des employés en les sondant annuellement, et ce, afin de développer des programmes de formation destinés à ces préoccupations. Cela a permis aux employés d'être proactifs et de s'adapter aux changements en ce qui concerne les produits et services, les méthodes de travail et les systèmes technologiques, ainsi que le principal entrepreneur organisationnel l'affirme :

Ce sont les employés de la Banque [...] qui ont fait de notre institution ce qu'elle est devenue aujourd'hui. Au fil des fusions, des récessions économiques et de l'évolution du marché des services financiers, nos employés ont toujours su adapter leur environnement, leurs méthodes de travail et leurs produits et services aux exigences de l'époque. Souvent même, ils ont devancé ces tendances. (Epdsec)

Les compétences des employés sont enrichies pour orienter les forces de vente vers une nouvelle culture de vente croisée et de service-conseil. Cette culture permet l'introduction d'une approche de segmentation afin de mieux cibler les clients. Elle soutient les efforts des employés durant l'identification des besoins de clients et leur offre les produits et services associés à leur segment. De plus, des outils de sondages ont été développés à l'intention des

clients. Ces outils constituent un vaste programme *Destination client* qui porte sur huit dimensions : « accessibilité, compétence, confidentialité, courtoisie, empathie, facilité, fiabilité et rapidité » (Epdsec). Dans ce contexte, les clients sont sondés deux fois par an, ce qui leur permet d'exprimer leur niveau de satisfaction vis-à-vis des services reçus. Les résultats de ces sondages sont liés directement à la rémunération incitative du personnel, ce qui encourage chaque employé du groupe à « aimer ses clients et à les traiter aux petits oignons » (Epdsec).

En 1998, le groupe financier a effectué une révision de sa structure qui confirme celle déjà adoptée en 1995, mais elle a été ajustée en fonction de l'évolution des activités bancaires. En outre, « la nouvelle structure établie en 1998 représente mieux l'étendue et la nature des activités [du groupe financier]. Sous la gouverne du président du conseil et chef de la direction, deux présidents dirigent les deux grandes composantes de la Banque : le secteur Particuliers et entreprises, et le secteur Marchés financiers, placements et trésorerie » (Epdsec). Dans ce contexte, la banque d'affaires (marchés financiers, placements et trésorerie) a renforcé ces activités par l'acquisition d'une maison de courtage, tel que l'affirme son président :

Cette acquisition répond au besoin de la Banque d'augmenter ses parts de marché en Ontario, particulièrement du côté du financement des grandes entreprises. Grâce à la complémentarité des deux entreprises fusionnées, nous pourrions servir encore mieux notre clientèle à l'échelle canadienne. (Epdsec)

Cette acquisition a imposé une structuration de la banque d'affaires en réorganisant en deux entités. La première était établie à Montréal, où sont gérées les opérations quotidiennes qui s'orientaient vers la gestion du patrimoine. La deuxième entité s'est installée à Toronto, elle est active dans les services aux entreprises, aux paliers gouvernementaux et aux investisseurs institutionnels. Cette expansion est soutenue par l'acquisition des deux autres sociétés : une société spécialisée dans la gestion de portefeuille et une autre qui gérait et distribuait les fonds communs de placements. Ces acquisitions étaient conclues pour renforcer les activités de gestion du patrimoine, mais également pour renforcer la présence du groupe financier en dehors du Québec.

Au niveau de la banque de détail, le groupe financier a accentué la spécialisation de ses services aux entreprises par la création d'un secteur spécialisé dans le financement des moyennes entreprises œuvrant dans différents secteurs industriels, tels que l'immobilier, le cinéma et la télévision, les hôpitaux et la santé, la technologie et les communautés religieuses. Ainsi, les directeurs de comptes aux entreprises ont été équipés par une nouvelle plate-forme de vente et un logiciel de gestion de la relation client qui permettait le suivi de vente et la gestion de la rentabilité par client commercial. De plus, les services à la petite entreprise étaient centralisés en créant un centre spécialisé dans les services à la petite entreprise, qui desservait l'ensemble des régions géographiques.

Ce renforcement de cette orientation est aussi observable au niveau des services aux particuliers qui ont subi, à leur tour, plusieurs changements. En effet, les fonds communs de placement et le courtage à escompte ont été scindés en deux filiales. Leurs produits, dont la gamme était élargie, étaient disponibles aux clients par l'intermédiaire du centre de service téléphonique. Par la suite, la filiale du courtage à escompte a développé une plate-forme sur Internet à partir de laquelle les clients effectuaient leurs transactions d'achat et de vente d'actions sans aucun service de conseil. Le réseau des succursales a connu, à son tour, plusieurs changements. Un nouveau système de traitement des prêts hypothécaires était conçu en intégrant les meilleures fonctionnalités des deux anciens systèmes de traitement des prêts hypothécaires. Des plates-formes de vente étaient déployées, de nouvelles succursales étaient fondées dans les supermarchés, alors que d'autres étaient semi-automatisées, des services transactionnels à domicile destinés aux personnes âgées et à mobilité réduite étaient déployés. Le groupe a mis sur place des unités centralisées de services de stratégies de vente et de services aux particuliers et aux entreprises. Ces unités épaulent les succursales et les centres commerciaux dans la concrétisation de la culture de vente croisée et de service-conseil. Ces unités travaillent en concert avec le secteur d'opérations qui offre des services de soutien à la banque de détail par l'intermédiaire des centres d'assistance et de traitement et de la gestion des processus organisationnels.

De plus, le groupe a élargi son réseau de distribution en créant des réseaux spécialisés en crédits aux particuliers, aux constructeurs et aux petits et moyens investisseurs. Ces réseaux s'occupaient des crédits dont les montants étaient élevés par rapport à ceux des marges de crédit personnel, comme le financement immobilier et hypothécaire et le financement de biens de consommation. Le financement immobilier a connu un désinvestissement important, de sorte qu'il était devenu marginal. Il était ainsi scindé en deux sous-unités, celle-ci et une autre ont été jumelées aux services aux entreprises. Ce réseau finançait les constructeurs pour aller chercher les hypothèques des acheteurs lors de la vente des habitats neufs. Une équipe spécialisée de directeurs de comptes était mobilisée pour cette fin. Cette équipe travaillait en collaboration avec celle du développement hypothécaire. Un réseau spécialisé de démarchage hypothécaire était créé à la fin de 1986 pour faire le démarchage auprès des courtiers hypothécaires et des constructeurs immobiliers. Ces démarcheurs étaient devenus des DDH (Directeur, Développement Hypothécaire) et travaillent à commission. Leur succès dépendait de leur capacité en conseil. Ils travaillent également en collaboration avec la succursale environnante, qui s'occupe du dossier du client lorsque la transaction était finalisée. Le financement de biens de consommation est un réseau spécialisé principalement en financement de produits de haute gamme, tels que les motos, les piscines et les bateaux. Ce choix était fait pour minimiser le risque de défaut. Ces réseaux représentent un autre exemple de l'orientation du groupe financier vers le conseil et la vente croisée en ciblant des clients relativement nantis dont les besoins représentaient des revenus potentiels au groupe.

Malgré les progrès remarquables dans la concrétisation de la *Corporation extrovertie*, Celle-ci a fait face à des obstacles résultant des inconsistances internes, ce qui a ralenti et même menacé la concrétisation de cette configuration stratégique.

5.1.4.3.5. Les inconsistances internes comme obstacle à la concrétisation de la *Corporation extrovertie*

À partir de 2002, le principal entrepreneur organisationnel a scindé la banque de détail en deux : les services aux particuliers et gestion de patrimoine et, les services aux entreprises et International. Ainsi, la notion d'autonomie des divisions émerge à nouveau, ce qui va à

l'encontre de la valeur de la collaboration et de coopération préconisée par la *Corporation extrovertie*. Un changement structurel qui représente une erreur stratégique grave, dont les répercussions ont été désastreuses, de sorte qu'un entrepreneur organisationnel a décrit cette situation de la façon suivante : « tous les groupes à l'intérieur de la Banque se concurrençaient l'un contre l'autre. Tout le monde travaillait en Silos. La [filiale du courtage] est un compétiteur de la [filiale de fiducie], la [filiale de fiducie] est un compétiteur de la [filiale de placement], tout le monde se chicanait, c'est le bordel » (Epdpri). C'est ainsi que plusieurs conflits commencent à éclater entre les entités du groupe financier, ces conflits imputés à l'incapacité du comité de direction, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

Le comité de direction qui était incapable de s'entendre entre eux et travaillait en équipe. Il y a comme même un chef qui a permis ça, puis l'arbitrage qui doit se faire par celui-ci et doit être capable de dire non à l'occasion. Je ne suis pas sûr que cet arbitrage-là est bien fait. Quand tu as rendu exécutif, il faut que tu sois capable de parler de ces choses-là, il faut que tu aies une vision. (Epdpri)

En effet, ces conflits intra-entités organisationnelles, qui commencent à persister, sont imputés au manque de leadership au niveau du comité de direction, ainsi qu'un entrepreneur organisationnel l'explique :

le comité de direction est faible, même très faible. Chacun suit ses affaires un peu en silos, puis il y a un manque de synergie au niveau des initiatives stratégiques, ce qui a fait par exemple on a arrêté l'implantation de [...] après un investissement de [...] millions de dollars. C'est complètement stupide, c'est une nouvelle décision. En parallèle à ça, on a pris d'autres décisions qui n'avaient pas d'allure. L'affaire d'acheter [...], je n'ai pas encore compris pourquoi on a fait ça. Je n'ai aucune idée. (Epdsec)

Dans ce contexte, chaque entité organisationnelle met l'accent sur l'atteinte de ses propres objectifs tout en sacrifiant les intérêts du groupe financier. Cette tendance est renforcée par un environnement économique très favorable permettant au groupe financier de dépasser ses records de performance organisationnelle d'une année à l'autre. Toutefois, cette tendance devient un obstacle au développement des initiatives stratégiques transversales du groupe financier. Cela s'observe lors de la réalisation du programme de la transformation

opérationnelle, une initiative stratégique qui consiste à moderniser les procédures de travail, les systèmes et les outils technologiques implantés au début des années 1990. Cette initiative est née :

d'une vision stratégique qui visait plusieurs objectifs simultanément, mais qui gravitaient tous autour de rendre la Banque plus efficace, mieux centrée sur son client, tout en reprenant le retard technologique que la Banque avait pris surtout dans les systèmes de support à l'interaction de la force de vente et de sa clientèle et de certains systèmes centraux requis en forme d'intelligence d'affaires. Je dirais que c'est osé à travailler différemment pour briser les silos traditionnels, de manière à trouver des solutions plus efficaces. (Epdpri)

Le PTO est une initiative stratégique, dont le but ultime était l'efficacité opérationnelle, c'est-à-dire amener le groupe à mieux exécuter ces opérations quotidiennes. C'était une initiative transversale qui incluait tous les secteurs traditionnels du groupe. Elle avait trois volets. Le premier est celui des outils technologiques utilisés par les employés qui étaient en contact direct avec le client. Des outils leur permettent de hausser la qualité de l'expérience client en reconnaissant rapidement et avec précision le client en face et ses affaires avec l'ensemble des entités du groupe. Le deuxième volet était l'automatisation des opérations de soutien aux forces de ventes. Une automatisation et une connexion de ces opérations permettaient un suivi optimal des ventes, ce qui minimisait les erreurs et permettait de diffuser une image de professionnalisme auprès des clients qui contacteraient surtout les centres d'appel pour faire une mise à jour de leurs affaires. Le dernier volet est celui du développement de l'intelligence client pour fidéliser et retenir les clients. Des bases des données centralisées seraient ainsi développées pour permettre une segmentation et un ciblage des clients et ainsi ajuster les produits et les coûts en fonction du profil de chaque client indépendamment de l'entité que le desserve.

Toutes, les entités du groupe ont participé à la planification de PTO, à l'exception de la banque d'affaires, qui continue à fonctionner de façon séparée, donnant l'impression que le groupe est encore divisé en Silos. En effet, cette initiative stratégique a démontré l'incapacité des entités du groupe à travailler ensemble, tel que l'explique un entrepreneur organisationnel, membre de l'équipe de ce programme :

PTO était l'une des rares fois qu'on travaille ensemble, parce qu'à la Banque on travaille beaucoup en Silos et on travaille de façon verticale, alors chaque ligne d'affaire travaille dans son petit Silo. PTO est l'une des premières fois qu'il fallait travaillé de façon transversale. Puis dans le fond qu'est-ce que PTO nous a démontré notre incapacité à travailler de façon transversale parce qu'on est tellement habitué tous et chacun sans parler à l'autre. (Epdsec)

Cet extrait démontre que le groupe financier n'est pas encore prêt à ce genre d'initiative stratégique. Cet état de fait est attesté par le témoignage de plusieurs entrepreneurs organisationnels qui ont participé à la planification de PTO :

Le problème d'après moi n'était pas au conseil d'administration où plusieurs pensaient qu'on était en retard et attendaient qu'on mette un programme sur pied pour l'adresser. Le problème est venu de la couche sous le président et chef de la direction, des têtes des différents secteurs d'affaire, certains membres du comité de la direction y croyaient beaucoup et certains sont démontrés de recule et au bout d'un an ou un an et demi, ils n'ont pas collaborés comme ils auraient dû le faire à cette période-là. Il n'y avait pas d'unanimité, c'était un trop gros changement, et ils croyaient que ça ne valait pas la peine. (Epdpri)

Un des premiers éléments fondamentaux pour faire un programme comme le PTO, s'apprend un « sponsorship » très fort, mais on ne l'avait pas. Deuxième élément c'est qu'on était un peu trop tôt pour faire des investissements majeurs. Par exemple, sa ne serait rien d'avoir une Ferrari pour la mettre sur le boulevard Notre Dame quand il est plein des trous, donc, on ne peut pas l'utiliser. Il faut régler l'infrastructure d'abord. C'est ça qu'est-ce qu'on doit faire chez nous, il faut régler notre infrastructure en premier, après ça, on doit avoir une approche intelligente et intégrée pour penser aux prochains systèmes technologiques selon laquelle on doit faire des investissements technologiques qui ne sont pas liés à une ligne d'affaire, mais plutôt à un processus de bout en bout. [...] mais encore une fois, ce genre de projet, sa prend un leadership très fort en haut, mais il n'était pas là. Le leadership n'était pas là. C'est sensible, car il touche les dirigeants en top de la Banque. (Epdpri)

On a eu des discussions sur le PTO qui a était un désastre. PTO c'est un bel exemple qui reflet la culture à la Banque. J'étais un des parrains du PTO, puis si vous me permettez, il y a un dessin, je pense qui résume bien, est-ce que moi j'aime appeler le désastre de PTO parce qu'il y a eu deux choses dans PTO. Les gens oublient qu'on a d'une façon directe, augmenté les attentes de nos employés, ça c'est sûr. Quand on a annoncé ça, on a crée des attentes, puis on a déçu beaucoup de monde parce qu'on n'a pas livré la marchandise. Le deuxième point, c'est pendant qu'on a perdu deux à trois ans à PTO, est-ce que vous pensez que la compétition a arrêté de développer leurs systèmes et leurs technologies. (Epdpri)

Je dirais c'est une combinaison de plusieurs facteurs, un manque de leadership. C'est clair, il n'a pas eu d'arbitrage. C'est pour cela, le PTO a eu un échec. (Epdpri)

Ces extraits démontrent, d'une part, l'importance de PTO pour renforcer la *Corporation extrovertie* initiée à la fin des années 1980, et d'autre part, l'incapacité du groupe à réaliser ce genre d'initiatives. Bien que cette initiative stratégique n'ait pas obtenu le succès escompté, le principal entrepreneur organisationnel insiste sur le développement des projets décentrés dans les entités organisationnelles. Chacune d'entre elles a commencé la réalisation de ses propres projets. Cela a accentué les conflits intra-entités, ainsi le départ du président et chef de la direction, tel que le confirme un entrepreneur organisationnel :

Je pense que le problème, si on peut parler de problème, ce n'est pas un homme qui est habitué à travailler en équipe, il fait surtout du « one-on-one » avec chacun de ses directeurs, c'est lui le plus intelligent et il n'est pas très patient non plus donc il veut qu'une décision se prenne et si les autres ne veulent pas il le fera. (Epdpri)

[le président et chef de la direction] est essoufflé tout simplement. Il s'est réfugié derrière les rangs. S'il ne voit pas le besoin, je ne peux pas le forcer la gorge, un certain point oui, mais ma question si tu ne vois pas le besoin, toi comme CEO, ceux qui pensent qu'il va aller changer les personnes. (Epdpri)

Alors que plusieurs à l'intérieur du groupe financier ont associé cet échec au style de gestion principal entrepreneur organisationnel. Or, celui-ci faisait face, pour la première fois de l'histoire du groupe, à des pressions coercitives qui provenaient de la réglementation exigeant l'implantation de trois projets, dont les coûts ont dépassé les 200 millions de dollars, et des investisseurs institutionnels qui ne cessaient d'exiger des profits. De plus, il n'avait pas d'horizon qui lui permettait de sacrifier la performance organisationnelle pour réaliser ces projets, dont les coûts totaux dépassaient facilement les 300 millions de dollars (les coûts de PTO et des projets réglementaires). Devant cette situation, le principal entrepreneur organisationnel a fait un arbitrage selon lequel les projets réglementaires et la performance organisationnelle passaient avant le PTO, qui était implémenté par jalons. De plus, il a mis l'accent sur les outils de mesure de la performance financière, de la satisfaction des clients et des employés, chaque entité organisationnelle a développé un tableau de bord pour se mesurer et effectuer un suivi de ses objectifs et du niveau de la satisfaction de la clientèle et des employés à court terme tout en sacrifiant les initiatives stratégiques à long terme, par conséquent, la concrétisation de la *Corporation extrovertie* a été presque arrêtée.

Cette situation a exigé un changement du leader du groupe financier. Ainsi, dès sa nomination, le nouveau principal entrepreneur organisationnel a initié une réflexion stratégique, afin de donner un nouveau souffle à la concrétisation de la *Corporation extrovertie*. Dans cette réflexion, le nouveau leader a mis l'accent sur la reconfiguration des arrangements structurels et des systèmes, en reconnaissant que ceux-ci ne sont pas alignés sur les valeurs de cette configuration stratégique. Cela a donné naissance à une nouvelle vision stratégique, *Un client, une banque*, en démontrant l'engagement du nouveau leader envers la *Corporation extrovertie*.

5.1.4.3.6. La reconfiguration des arrangements structurels et des systèmes des règles

Dans ce contexte des inconsistances internes, le chef de l'exploitation est nommé au poste de président et chef de la direction. Une nomination attendue par plusieurs entrepreneurs organisationnels, comme le confirment les extraits ci-après :

je pense vraiment que la Banque se trouve dans une étape charnière dans son existence. C'est sûr que l'arrivée de [nouveau président], pour moi, c'est extrêmement positif parce que j'ai la conviction et le sentiment qu'il va être en mesure de prendre les décisions qui s'imposent. Certaines extrêmement difficiles à apprendre, mais dont nécessaire pour la bonne suite. Parce que la Banque a une réputation extraordinaire dans le marché. Ça, c'est un gros plus, on a un « Branding » enviable, mais là il faut s'aligner à l'interne pour mieux desservir le client. Il faut vraiment avoir une approche centrée client et faire tomber les Silos, puis arriver à mieux segmenter, mieux se passer les mêmes clients. (Epdpri)

C'est difficile de fusionner et consolider ces deux entités, mais ça va relativement mieux, on approche de notre but. On partage les mêmes coûts et bonus. On est fortement encouragé à travailler ensemble. Puis quand on travail ensemble et on réussit, c'est un facteur encourageant de travailler de plus en plus ensemble. L'un des mandats de [nouveau président] est que l'ensemble des unités de la banque soit travaillé ensemble. (Epdpri)

On a un nouveau CEO qui va influencer beaucoup notre organisation. On va le voir faire sa classe, alors c'est très rare qu'on devienne maître ou champion d'une discipline en partant. On a une personne qui porteur beaucoup d'espoir pour notre organisation et qui va sûrement à se développer rapidement, mais je suis convaincu que l'organisation va être encore meilleure. Une fois qui va avoir maîtrisé tous les rouages et les subtilités de son nouveau job. Il ne fera pas aussi bien au départ, je suis convaincu, mais s'il évite des écueils qui peuvent faire en sorte qu'il ne reste pas en

place, avec le temps, il va devenir un excellent CEO, puis il va donner à cette organisation-là une expansion qui va être solide. (Epdpri)

C'est dans ce climat d'optimisme que le président nommé entame une réflexion stratégique, dont le but est de redonner un nouveau souffle à la concrétisation de la *Corporation extrovertie*, en brisant l'approche autonomiste dans laquelle les entités organisationnelles ont été enfermées depuis quelques années. Cette réalisation, qui semble facile à premier vue, c'est avérée être la plus compliquée et la plus courageuse qu'un leader d'une organisation peut entreprendre, car elle touche directement les membres de la haute direction et parfois également des personnes ayant réalisé des exploits hors normes dans leur entité, mais qui ne sont pas capables de travailler dans une approche de collaboration et de coopération. Une approche où l'intérêt du groupe passe avant celui de n'importe quelle entité organisationnelle, en forçant le départ de plusieurs membres de la haute direction qui n'ont pas voulu adhérer aux valeurs véhiculées par la *Corporation extrovertie* à la fin de mai 2007.

Dans ce contexte, la structure organisationnelle est défaite et refaite selon les besoins d'affaires pour « placer le client au centre de la Banque » (Epdsec). Selon cette nouvelle structure, les services aux particuliers et aux entreprises, et les services internationaux sont aménagés ensemble, redonnant naissance à la banque de détail, alors que la banque d'affaire n'a pas subi des changements notables. En effet, les divisions du groupe financier sont charpentées pour s'aligner sur la *Corporation extrovertie* initiée à la fin des années 1980. Ces divisions travaillent en concert avec les fonctions de soutien corporatif, qui sont également réorganisées. Toutefois, le programme de rémunération et des commissions associées avec les référencements, et le processus de recrutement représentent encore un obstacle majeur à attirer des professionnels avec des compétences intégratrices ; celles-ci sont nécessaires et indispensables à l'accomplissement de la *Corporation extrovertie*, comme l'explique un entrepreneur organisationnel :

Quand on parle des Silos qu'est-ce ne fonctionne pas bien, c'est les méthodes de rémunération. Notre nouveau président a parlé aux gens en disant « un client, une banque ». Je pense ce qu'on a essayé de faire depuis longtemps, mais là, là, on vient d'admettre que cette approche n'a pas marché, donc, je me suis dit « une performance, un bonus ». Pourquoi je dis ça ? Parce que nos méthodes de rémunération sont totalement différentes. Si je fais de référencement, il faut que j'aie

ma part de gâteau et ça me dérange. Oui, ça me dérange parce que c'est moi qui a fait la référence, alors que la personne qui a reçu la référence fait 10 mille dollars, et moi, la source de cette affaire je reçois seulement 50 dollars. Il faut qu'il soit équitable. Ça, c'est un grand défi qu'on a, si on dit « un client, une banque ». Il faut tout le temps regarder l'impact. C'est déjà perdu d'avoir un autre président, « vous vous chicanez pour des 25 cent, je suis tanné de ça ». Mais, je dis, c'est mes 25 cent, pourquoi vous donnez ça à l'autre. Ça ne marche pas. Il ne faut pas dire ça aux gens. (Epdpri)

Dès son entrée en fonction, le principal entrepreneur organisationnel a raffiné les initiatives stratégiques en mettant l'accent sur l'aspect symbolique de la *Corporation extrovertie*. Elle devient la référence au sein du groupe financier, alors que le reste de la *Corporation introvertie* subit une campagne de dé-légitimation menée par lui-même. Il est devenu le porte-parole et le défenseur de la *Corporation extrovertie*. C'est ainsi qu'il a réussi à aligner les arrangements structurels et les systèmes de rémunération sur les valeurs de cette configuration stratégique, en profitant de la crise de liquidité qui a frappé le secteur des services financiers dès l'été 2007, afin de faire le ménage interne en ajustant de nouveau la structure organisationnelle selon les besoins d'affaires et en laissant plusieurs dirigeants partir, et tout en engageant de nouveaux dirigeants qui adhèrent à sa vision : *un client, une banque*.

À la fin de notre intervention, la *Corporation extrovertie* a atteint un niveau avancé de maturité, mais elle n'est pas complètement institutionnalisée et propagée dans l'ensemble des entités organisationnelles. Elle nécessite encore des ajustements, principalement au niveau des arrangements structurels et des systèmes. Ce que nous avons constaté durant le dernier entretien de vérification avec un entrepreneur organisationnel, membre du bureau de la présidence en 2008. En outre, les entités de gestion de patrimoine, qui étaient scindées en deux dès le milieu des années 1990, étaient regroupées donnant naissance à une nouvelle division charpentée sous la banque d'affaires tout en respectant les contraintes réglementaires imposées par la Loi sur les banques en matière des filiales, les opérations des deux banques ont été centralisées, alors que les services aux particuliers et aux entreprises ont été gardés ensemble. Cette nouvelle structure s'aligne sur les principes d'organisation préconisés par la *Corporation extrovertie* qui a été initié dès la fin de 1986, en mettant l'accent sur la *vente croisée*, tandis qu'en 2007, on parle d'*un client, une banque*, ce qui démontre que même cette

configuration stratégique a aussi évoluée, sans nécessairement modifier les idées et les valeurs qui la préconisent.

5.2. Une synthèse des résultats empiriques

Les résultats empiriques ont démontré que le groupe financier s'est engagé depuis sa naissance dans un changement transformationnel qui résultait d'une incapacité de chacune de deux banques fondatrices à résoudre son problème de performance organisationnelle. Celui-ci est dû aux limites de la concentration régionale et aux inconsistances internes des deux banques. Ces deux facteurs, dont les stratégies correctives adoptées n'ont pas permis de résoudre le problème fondamental, ont poussé les principaux entrepreneurs organisationnels (les leaders des deux banques) à proposer la fusion comme alternative, permettant ainsi de redresser le niveau de la performance de la nouvelle organisation (le groupe financier). Cette alternative se veut une rationalisation et une optimisation des activités du groupe financier dans son marché régional ainsi qu'une diversification des activités à grands volumes, tant au niveau national qu'international. Ainsi, l'idée de la *Corporation introvertie* a été avancée, permettant au groupe financier d'avoir la capacité de desservir la même région avec beaucoup moins de points de vente et de réaliser une expansion dans les activités de grands volumes.

Dans ce contexte, la formation de la *Corporation introvertie* s'est déroulée en trois sous-étapes, précédées par une période préliminaire de contestation et d'émergence d'une alternative. Cette période a commencé par la contestation des deux ordres organisationnels selon lesquels les deux banques fondatrices ont été structurées, deux ordres organisationnels qui se ressemblent à plusieurs égards : les activités sont concentrées dans une même région et elles sont organisées sous forme de divisions, en fonction de plusieurs territoires et d'un niveau de performance organisationnelle qui devait être comparable à celui des autres grandes banques canadiennes. Autrement dit, la contestation a incarné à la fois le domaine d'activités, en évoquant les limites de la concentration régionale, les principes d'organisation, en dénonçant le nombre élevé et la configuration géographique des points de ventes, et les

critères d'évaluation, en invalidant le niveau de performance par rapport à la moyenne des grandes banques canadiennes.

En effet, les deux banques fondatrices ont constaté ces inconsistances dès le début de la deuxième moitié des années 1970, chacune d'elles a tenté de résoudre ses problèmes en fonction de ses propres moyens en optant pour des stratégies correctives. À titre d'exemple, la plus petite banque fondatrice a tenté, avec plus ou moins de succès, de résoudre son problème de concentration régionale, en effectuant plusieurs acquisitions au niveau national, ce qui lui permet d'élargir son marché géographiquement. Toutefois, elle fait face au problème de la configuration géographique de ses points de vente dans son marché principal, celui-ci ne pouvant être résolu que par la fermeture d'un nombre déterminé de points de vente, alors que cette solution est exclue à cause de la présence de son concurrent principal (la plus grande banque fondatrice) dans le même territoire. De plus, sa petite taille par rapport aux autres grandes banques canadiennes ne lui permet pas d'avoir une expansion notable dans le segment des activités de grands volumes et internationales. Ces mêmes problèmes sont observables au niveau de la plus grande banque fondatrice, et cela, malgré sa présence dans les activités internationales. Elle aussi fait face au problème de rentabilité de ses points de ventes, dont la solution exige la fermeture de plusieurs d'entre eux. Ainsi, les principaux entrepreneurs organisationnels des deux banques fondatrices reconnaissent que la résolution de leur problème fondamental dépasse la capacité de leur banque individuellement. Cette conscience de leur incapacité à résoudre ce problème fondamental séparément a été le premier signe des pratiques organisationnelles de dé-institutionnalisation de l'ordre établi. Elles consistent en une pratique organisationnelle d'affaiblissement des valeurs soutenant l'ordre organisationnel existant et de questionnement de la fondation morale de celui-ci. Ces pratiques de dé-institutionnalisation ont été aussi à la base de l'émergence d'une alternative qui incarne la solution convenable au problème fondamental des deux banques, surtout à celui du nombre élevé et de la configuration géographique des points de vente.

L'alternative proposée est la fusion des deux banques, ce qui a donné naissance au groupe financier. Elle représente une innovation qui a eu des échos dépassant les frontières des deux banques fondatrices, et les réactions institutionnelles ont été très favorables, car elle permet

de conserver et d'assurer l'existence d'au moins une banque francophone au Canada. Ainsi, les principaux entrepreneurs organisationnels se sentent soutenus par leur environnement institutionnel, ce qui leur permettra de donner un sens à cette alternative, en la présentant sous une forme abstraite mettant l'accent sur son aspect économique. Cette pratique organisationnelle consiste à typifier cette alternative, en la définissant en termes de valeurs fondamentales préconisant le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation. Cette étape permet de délimiter le contour de cette alternative, en lui octroyant la connotation d'une configuration stratégique. Cette pratique organisationnelle est associée à une sélection d'entrepreneurs organisationnels, dont les deux principaux entrepreneurs organisationnels détiennent un pouvoir de décision et d'arbitrage leur permettant de façonner ces valeurs selon leurs propres intérêts, qui ne peuvent être réalisés qu'à travers ceux du groupe financier. D'ailleurs, le choix de la sélection d'entrepreneurs organisationnels qui se rapportent directement aux principaux entrepreneurs organisationnels et les décisions stratégiques qui touchent à l'avenir du groupe financier sont des exemples concrets de leur rôle dominant.

Cette sélection d'entrepreneurs organisationnels exerce une pratique organisationnelle d'ancrage de la configuration stratégique, en lui attribuant des caractéristiques préconisant ses valeurs et ses croyances, ce qui lui donne une identité unique, définissant ainsi son domaine d'activités, ses principes d'organisation et ses critères d'évaluation. De cette façon, la configuration stratégique était typifiée et communiquée, tant à l'interne que dans son environnement institutionnel, en mettant l'accent sur l'expansion, sur la diversification et sur l'autonomie des activités du groupe financier, sur la reconfiguration des points de vente existants et sur un niveau de performance, qui sera supérieur à celui de la moyenne des grandes banques canadiennes. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, cette configuration stratégique est qualifiée de *Corporation introvertie*, afin de mettre en évidence le caractère autonome des segments d'activités en fonction des clients desservis et du peu de coordination entre ces segments, qui représentent des divisions, chacune d'entre elles étant façonnée de manière qu'elle s'imprègne intérieurement dans ses activités.

La typification de la *Corporation introvertie* permet d'identifier globalement le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation, toutefois, cette identification reste encore abstraite. Il faut donc l'enraciner dans le quotidien de chaque entité organisationnelle. Cette étape consiste à objectiver la configuration stratégique, en rendant instrumental ce qui était typifié auparavant, une étape durant laquelle la *Corporation introvertie* a été détaillée. Autrement dit, les idées et les valeurs préconisant cette configuration stratégique ont été traduites en termes techniques, accordant à celle-ci une identité instrumentale à laquelle les entrepreneurs organisationnels innovateurs font référence. En effet, les résultats obtenus démontrent que l'identité instrumentale est observable au niveau des orientations stratégiques qui expliquent qui fait quoi et comment cela sera fait. Celles-ci ont été simplifiées davantage pour les rendre accessibles aux entités organisationnelles, elles sont présentées sous forme de programmes prioritaires, tels que la spécialisation des points de vente et le développement des activités de grands volumes et internationales. À ce stade, l'intension des entrepreneurs organisationnels innovateurs se tourne vers l'aspect opérationnel de la *Corporation introvertie*, en incluant d'autres acteurs qui ont été choisis, à cause de leurs compétences techniques. Ceux-ci participent activement à la définition des contributions de leur entité organisationnelle aux programmes prioritaires, démontrant ainsi que la *Corporation introvertie* a atteint un niveau avancé d'ancrage dans les entités organisationnelles.

Ainsi, la concrétisation de la *Corporation introvertie* s'amorce. Durant celle-ci les entrepreneurs organisationnels techniciens commencent la concrétisation des contributions individuelles de leurs entités organisationnelles, alors que les entrepreneurs organisationnels innovateurs exercent une pratique organisationnelle de soutien, d'arbitrage et de renforcement pour s'assurer que la constellation des contributions des entités organisationnelles amène à la concrétisation de la *Corporation introvertie*. En effet, les résultats obtenus démontrent que les programmes prioritaires ont été exécutés d'une façon parallèle au niveau des divisions et d'une manière séquentielle au niveau des entités clones au sein de chaque division. Cela démontre que la concrétisation des programmes prioritaires s'exécute, en premier, dans un nombre limité d'entités organisationnelles, avant qu'ils soient diffusés dans l'ensemble des autres entités semblables. À titre d'exemple, la reconfiguration

du réseau de détail a été effectuée selon cette approche, la fusion des points de vente a été réalisée séquentiellement, en reconfigurant un ensemble de points de ventes à la fois. Un choix judicieux, qui a permis au groupe financier de mieux planifier ses ressources humaines et financières et de s'assurer que les programmes prioritaires répondent correctement aux besoins qu'ils devraient remplir, démontre que la concrétisation de la *Corporation introvertie* s'est déroulée selon deux étapes : une légitimation locale dans l'une des entités clones, puis une assimilation à l'ensemble des autres clones.

Lorsque les programmes prioritaires étaient appropriés par les entités organisationnelles, la *Corporation introvertie* atteignait un état institué, ce qui signifie que cette configuration stratégique est intégrée horizontalement et verticalement aux entités organisationnelles. Elle est enracinée fortement dans leur quotidien, de sorte que tous les acteurs se conforment automatiquement à elle et participent activement à sa reproduction autant que son utilité est satisfaisante au principal entrepreneur organisationnel. En effet, le maintien de la *Corporation introvertie* consistait à exercer une multitude de pratiques organisationnelles permettant la reproduction et le renforcement d'arrangements structurels et de systèmes préconisant cette configuration stratégique. En outre, l'expansion et l'enracinement des activités existantes représentaient les principales pratiques organisationnelles par lesquelles cette configuration stratégique a été renforcée et maintenue jusqu'à la contestation de son niveau de rentabilité, un niveau qui ne satisfaisait plus les aspirations du principal entrepreneur organisationnel, ce qui a abouti à une réflexion stratégique menée par les entrepreneurs organisationnels, afin de trouver de nouvelles idées permettant d'atteindre la rentabilité la plus élevée, qui classera le groupe financier parmi les meilleures grandes banques canadiennes.

Ces idées ont pris forme, donnant naissance à plusieurs innovations, d'une part, et, d'autre part aux entités organisationnelles, ce qui a permis la découverte de l'approche de la vente croisée, qui se base sur la complémentarité des produits et exige une collaboration entre les entités du groupe financier. Ainsi, une alternative plausible à laquelle les arrangements structurels et les systèmes existants ne sont pas adaptés est proposée. Celle-ci est soutenue par les occasions issues de l'assouplissement de la réglementation bancaire au Canada, et par

la crise de la performance connue par ce groupe, en 1987, ce qui a permis à l'approche de la vente croisée de devenir la référence à suivre, de sorte que le principal entrepreneur organisationnel s'est engagé envers cette alternative dès 1989.

Dans ce contexte, le maintien de la *Corporation introvertie* s'est déroulé selon deux sous-étapes qui se déroulent en parallèle. La première sous-étape est celle de la reproduction et du maintien de cette configuration stratégique, alors que la deuxième sous-étape est celle de l'évaluation de l'utilité de la *Corporation introvertie*. Pendant la reproduction et le maintien de la *Corporation introvertie*, les résultats ont démontré que les pratiques organisationnelles consistaient en la reproduction du schéma interprétatif, des structures et des systèmes préconisant la *Corporation introvertie*. En effet, pour maintenir et reproduire cette configuration stratégique, les entrepreneurs organisationnels ont exercés des pratiques de renforcement et de sécurisation de la *Corporation introvertie* dès 1985, par l'acquisition d'une banque de financement, ce qui a assuré l'adhésion des entrepreneurs organisationnels à celle-ci, en allouant des ressources spécifiques, afin de soutenir la reproduction de cette configuration stratégique.

Lorsque le principal entrepreneur organisationnel a constaté, à la fin de 1986, que la valeur qui préconisait le niveau de la performance organisationnelle ne le satisfait plus. Il a donc remis en question l'utilité de cette configuration stratégique, sans cesser sa reproduction. Cet événement représente le premier signe de la contestation de la *Corporation introvertie*, celle-ci est due à une ambition de cet entrepreneur organisationnel, qui a mobilisé les autres entrepreneurs organisationnels à innover, en proposant plusieurs stratégies correctives afin d'atteindre le niveau de performance exigé. Ainsi, une nouvelle alternative a pris forme, elle se veut une collaboration et une coopération entre les entités organisationnelles pour faire face aux besoins évolutifs des clients. De cela naissait l'idée de *Corporation extrovertie*, permettant au groupe financier d'avoir la capacité de répondre aux besoins évolutifs des clients.

Cela démontre que l'idée de la *Corporation extrovertie* résultait de l'ambition du leader du groupe financier et non des pressions institutionnelles ou d'une crise de la performance. En

effet, l'environnement institutionnel a offert des occasions par l'intermédiaire de la déréglementation des services financiers au Canada, ce qui a assuré au groupe une source importante de revenus additionnels dans son marché principal. Mais ce qui a accéléré la transformation de la *Corporation introvertie*, a été la capacité proactive du principal entrepreneur organisationnel de découvrir les limites de celle-ci en entamant une réorientation stratégique basée sur le principe de démarchage, avant même que le groupe financier ne se trouve dans une situation de crise. Une réorientation basée sur une vision désignant l'état du groupe au XXI^e siècle. Une vision du principal entrepreneur organisationnel dévoué à son organisation promeut la *Corporation extrovertie*. Celui-ci a propulsé la *Corporation extrovertie* en entamant une transformation de la *Corporation introvertie*, dont les étapes et les sous-étapes sont identiques à celle de la *Corporation introvertie*, permettant de reconfigurer les services aux particuliers et aux entreprises, et de transformer les succursales afin qu'elles deviennent les espaces de conseil et de qualité du service à la clientèle. Celles-ci ont mis l'accent sur les produits de crédit, d'épargne et d'investissement produits par les filiales de courtage, de fiducie et d'assurances.

Cette transformation s'est aussi traduite par un vaste programme de formation du personnel pour développer leurs compétences, afin qu'elles s'orientent davantage vers le démarchage. Néanmoins, ces compétences ne permettaient pas à elles seules de concrétiser les valeurs préconisées par la *Corporation extrovertie*. Le flux de l'information est donc devenu un précurseur de l'amélioration de la collaboration des entités organisationnelles, des systèmes d'information, de rémunération et de mesures qui ont été développés à cette fin. Ces systèmes ont été utilisés à la fois pour faciliter le développement des affaires et pour accentuer les mécanismes de contrôle, principalement ceux de la gestion des risques qui sont devenus incontournables afin de sculpter les comportements des agents du développement des affaires, en s'assurant que les risques pris ne deviennent pas un fardeau à long terme pour le groupe financier. Ce contrôle de la gestion était aussi assumé par la vérification interne, une entité d'audit possédant un pouvoir d'intervention et de vérification illimitée, permettant ainsi la vérification de tous les processus de gestion, surtout de ceux qui présentent un risque important, permettant de proposer des recommandations aux responsables des entités afin de corriger les comportements déviés.

Les résultats empiriques ont révélé que les dynamiques de la transformation de la *Corporation introvertie* en *Corporation extrovertie* ont nécessité une longue période avant qu'elle n'atteigne un niveau de maturité. Durant cette période, les principaux entrepreneurs organisationnels ont proposé plusieurs visions, afin de propulser la concrétisation de cette configuration stratégique. Au début des années 1990, le principal entrepreneur organisationnel utilisait la *Vente croisée* comme vision pour propulser la *Corporation extrovertie* d'un état d'idées à une première réalisation concrète au niveau du réseau de détail. Celle-ci a été renforcée par l'entrée dans le segment de la fiducie, qui a permis au groupe financier de se procurer davantage de nouveaux produits qui répondaient aux besoins des clients. À partir de 1996, l'élargissement des activités d'assurances a renforcé la capacité du groupe à répondre adéquatement à tous les besoins des clients. Cela est confirmé par la vision du *Carrefour financier*, qui a propulsé la collaboration et la coopération entre la banque de détail et la banque d'affaires, en créant des points de contact à partir desquels les clients font un « one stop shopping ». Finalement, en 2007, le principal entrepreneur organisationnel a utilisé la vision d'*Un client, une banque* pour propulser à nouveau la collaboration entre la banque d'affaires et la banque de détail, incluant à la fois leurs entités d'affaires et de soutien, qui étaient intégrées pour la première fois, ce qui a permis de démontrer les apports tangibles de la *Corporation extrovertie*, même si elle n'était pas complètement institutionnalisée.

Les résultats empiriques ont révélé que les pressions institutionnelles et les crises de la performance organisationnelle ont amplifié la transformation de la *Corporation extrovertie*. Cela est clairement observable lors des deux crises de la performance en 1987 et en 1992, le principal entrepreneur organisationnel ayant opté pour une stratégie de désinvestissement, en éliminant les activités desquelles provenait la mauvaise performance, tout en continuant la réalisation de la *Corporation extrovertie*, et cela bien que celle-ci se trouvait à l'état embryonnaire. En effet, ces résultats ont démontré que ces crises de la performance ont encouragé le principal entrepreneur organisationnel à raffiner la *Corporation extrovertie*, sans avoir à remettre en question les valeurs de celle-ci. Cela démontre également l'importance de l'engagement du leader envers cette configuration stratégique, qui perçoit que le potentiel de celle-ci n'est pas encore exploité, et qui mobilise donc les autres entrepreneurs

organisationnels, en nommant un président et chef des opérations, afin qu'il donne un nouvel élan à la concrétisation de cette configuration stratégique.

D'ailleurs, les résultats empiriques ont démontré que les dynamiques de formation, de maintien et de transformation d'une configuration stratégique nécessitent l'engagement et l'implication du leader durant ce processus. Cela est observable dans les deux cas des configurations stratégiques, les leaders du groupe ont opté pour un discours soutenant les configurations stratégiques. Ils ont uni leurs efforts et les ressources nécessaires pour les accomplir. Par exemple, durant la concrétisation de la *Corporation extrovertie*, le principal entrepreneur organisationnel a organisé des déjeuners avec les équipes de réalisation de différents programmes et avec les régions qui mettaient en œuvre les programmes prioritaires. À plusieurs reprises, il a visité les lieux où se déroulaient la planification et les tests des programmes. Alors que l'absence d'engagement du leader a un impact négatif sur la formation de la *Corporation extrovertie*. Cela été observé lors de l'implantation du programme de transformation opérationnel pour lequel le principal entrepreneur organisationnel n'a montré aucun enthousiasme, et a plutôt délégué l'exécution de ce programme à d'autres membres qui n'avaient pas le même impact que lui, ce qui a mené à la décentralisation de ce programme dans des entités organisationnelles, par conséquent l'échec de celui-ci.

Les résultats empiriques révèlent que les formes des pratiques organisationnelles présentées dans le cadre conceptuel ne suivent pas une approche séquentielle, qu'elles s'exercent lorsque l'entrepreneur organisationnel perçoit la nécessité de le faire. Dans une organisation diversifiée, tel que le groupe financier, les pratiques organisationnelles qui sont les plus exercées sont la déconstruction des arrangements structurels et des systèmes et la reconstruction de ceux-ci selon les nouvelles valeurs préconisées par la nouvelle configuration stratégique. Ce sont des pratiques qui s'exécutent en parallèle et non pas selon un mode séquentiel. Ces mêmes résultats ont démontré aussi que les pratiques d'ordre politique et cognitif sont corrélées avec les entrepreneurs organisationnels innovateurs, alors que les pratiques organisationnelles d'ordre technique sont associées à des entrepreneurs organisationnels techniciens engagés directement dans les opérations.

Les résultats empiriques ont démontré que le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques est un processus pluraliste s'articulant sur plusieurs étapes. L'étape de formation ou de transformation s'est déroulée selon trois sous-étapes séquentielles, à savoir la typification de la configuration stratégique, son objectivation et sa concrétisation, alors que l'étape de maintien de la configuration stratégique est étalée selon des sous-étapes en parallèle : la production et la sécurisation de la configuration stratégique et l'évaluation de l'utilité de celle-ci. De plus, la participation de plusieurs entrepreneurs organisationnels durant ces étapes et sous-étapes s'est avérée nécessaire à son succès, surtout la participation et l'engagement du leader qui a façonné les comportements des autres entrepreneurs organisationnels, en les forçant à accélérer les concrétisations locales à partir desquelles les idées s'enracinent dans les activités quotidiennes de ces entités organisationnelles. Ces multiples pratiques organisationnelles de tous ces acteurs ont mené aux résultats escomptés, chacun d'eux a joué un rôle bien défini en fonction de sa position hiérarchique dans l'organisation. Cette hiérarchie permet au leader du groupe de conserver un pouvoir de sanction, qu'il a exercé, en congédiant ceux qui ne s'alignaient pas sur sa vision. En 2007, par exemple, le leader du groupe a congédié les membres de la haute direction qui ne voulaient pas adhérer à sa vision et il a engagé d'autres membres qui acceptaient ses exigences. Ce changement a donné un nouveau souffle à la concrétisation de la *Corporation extrovertie*.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressé aux dynamiques et aux pratiques organisationnelles grâce auxquelles les configurations stratégiques ont pris forme, se sont maintenues et se sont transformées. Afin de mieux comprendre ce processus pluraliste, nous avons mis l'accent sur les dynamiques et sur les différentes pratiques organisationnelles durant la formation de la *Corporation introvertie*, son maintien à travers le temps et sa transformation, afin de mettre en place la *Corporation extrovertie*.

La *Corporation introvertie* était déterminée par une pléiade de pressions exogènes auxquelles les deux banques fondatrices faisaient face à cette époque. Sa formation était relativement facile, à cause de la situation de crise dans laquelle se trouvaient les deux banques et des ressemblances avec les anciens arrangements structurels autour desquels se sont articulées ces deux banques ; ainsi une transformation intégrative verticale de laquelle naît la *Corporation introvertie*. Elle s'est échelonnée sur une courte période d'environ cinq ans, durant lesquels les entrepreneurs organisationnels ont présenté cette configuration stratégique comme la solution appropriée à leurs problèmes, en définissant ses valeurs, celles-ci soutenant la diversification géographique, tant au niveau régional qu'au niveau national et international, l'autonomie des divisions et un niveau de croissance et de rentabilité se situant dans le cartel supérieur de la moyenne des grandes banques canadiennes.

Le maintien de la *Corporation introvertie* consistait à exercer une multitude de pratiques organisationnelles permettant le maintien et le renforcement d'arrangements structurels et de systèmes préconisant le schéma interprétatif de cette configuration stratégique. En outre, l'expansion et l'enracinement des activités existantes représentaient les principales pratiques organisationnelles par lesquelles cette configuration stratégique a été renforcée et maintenue jusqu'à la contestation publique de son niveau de la performance organisationnelle, un niveau qui ne satisfaisait plus les aspirations de leader du groupe financier, ce qui a débouché sur une réflexion stratégique sur l'ensemble des entités du groupe financier, afin de trouver de nouvelles idées permettant d'atteindre la rentabilité la plus élevée, classant ainsi le groupe financier parmi les meilleures grandes banques canadiennes.

Ces idées ont pris forme, donnant naissance aux innovations, ce qui a permis de créer l'approche de la vente croisée, qui se base sur la complémentarité des produits et exige une collaboration entre les entités du groupe financier. Ainsi, sont nées des idées sur la *Corporation extrovertie* auxquelles les arrangements structurels et les systèmes existants n'étaient pas adaptés. Ces idées étaient soutenues par les occasions issues du décroisement des piliers du secteur des services financiers au Canada et par deux crises de la performance connues par ce groupe, en 1987 et en 1992 ; celles-ci représentaient des pressions sur les principaux entrepreneurs organisationnels, afin qu'ils cherchent de nouvelles sources de revenus, en contrebalançant les désinvestissements des activités non performantes.

L'institutionnalisation de cette alternative a nécessité un changement transformationnel de la *Corporation introvertie*. Il s'agissait d'utiliser les reliquats de cette configuration stratégique, de les recycler et de les enrichir en fonction des nouvelles idées, des valeurs et des croyances que la *Corporation extrovertie* préconisait. Ce processus d'essais et d'erreurs a permis de trouver tout ce qui était susceptible de fonctionner. Il était formé de compromis, de combinaisons plus ou moins stables, retravaillées et infléchies, ce qui a permis de concrétiser les valeurs et les croyances de la *Corporation extrovertie*.

L'exploration des différentes dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles la *Corporation introvertie* s'est formée s'est maintenue et s'est transformée en la *Corporation extrovertie* nous permettra de compléter la théorisation des dynamiques du processus de formation ou de transformation et de maintien des configurations stratégiques. Celle-ci fera la base de la discussion de chapitre suivant, il inclut aussi les contributions, les limites et les avenues de la recherche.

CHAPITRE VI

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS ET LES CONCLUSIONS

Introduction

Cette étude est motivée par la question suivante : Comment les configurations stratégiques se forment-elles, se maintiennent-elles et se transforment-elles à travers le temps ? Nous avons argumenté, dans le premier chapitre, que malgré les apports majeurs de la théorie de l'équilibre ponctué et de la théorie de la stabilité et du changement qui proposaient des pistes de réponse à cette interrogation, celle-ci reste peu explorée, puisque ces théories ont mis l'accent, soit sur les facteurs influençant la convergence ou la divergence d'une réorientation stratégique, soit sur les trajectoires qui décrivent le maintien d'une configuration stratégique ou les tentatives de transformation de celle-ci.

En tenant compte de ces limites, nous avons proposé, dans le deuxième chapitre, un cadre conceptuel qui s'inspire de la théorie néo-institutionnelle renouvelée, un cadre conceptuel diachronique préliminaire qui a mis l'accent sur les dynamiques et sur les pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment. Ce cadre conceptuel est soumis à une évaluation empirique se basant sur un cas unique pour lequel nous avons choisi une approche longitudinale et contextuelle pour aller au-delà des événements visibles et appréhender avec précision les dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques.

Ce chapitre met en lumière les principaux résultats et les conclusions de cette étude, et il fait le pont entre ceux-ci et, d'une part, les théories établies en stratégie, principalement celles qui ont traité la stabilité et le changement des configurations, et d'autre part, la théorie néo-institutionnelle renouvelée, qui insiste sur le changement et le travail institutionnels. Ce chapitre est donc organisé en deux sections. La première est consacrée à la discussion des résultats obtenus en mettant l'accent sur la révision et sur l'enrichissement de notre cadre

conceptuel préliminaire décrivant ainsi une théorie intermédiaire des dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques. La deuxième section est consacrée aux conclusions de cette étude, en mettant l'accent sur les contributions, les limites et les avenues de cette recherche.

6.1. Les dynamiques de formation ou de transformation, et de maintien des configurations stratégiques

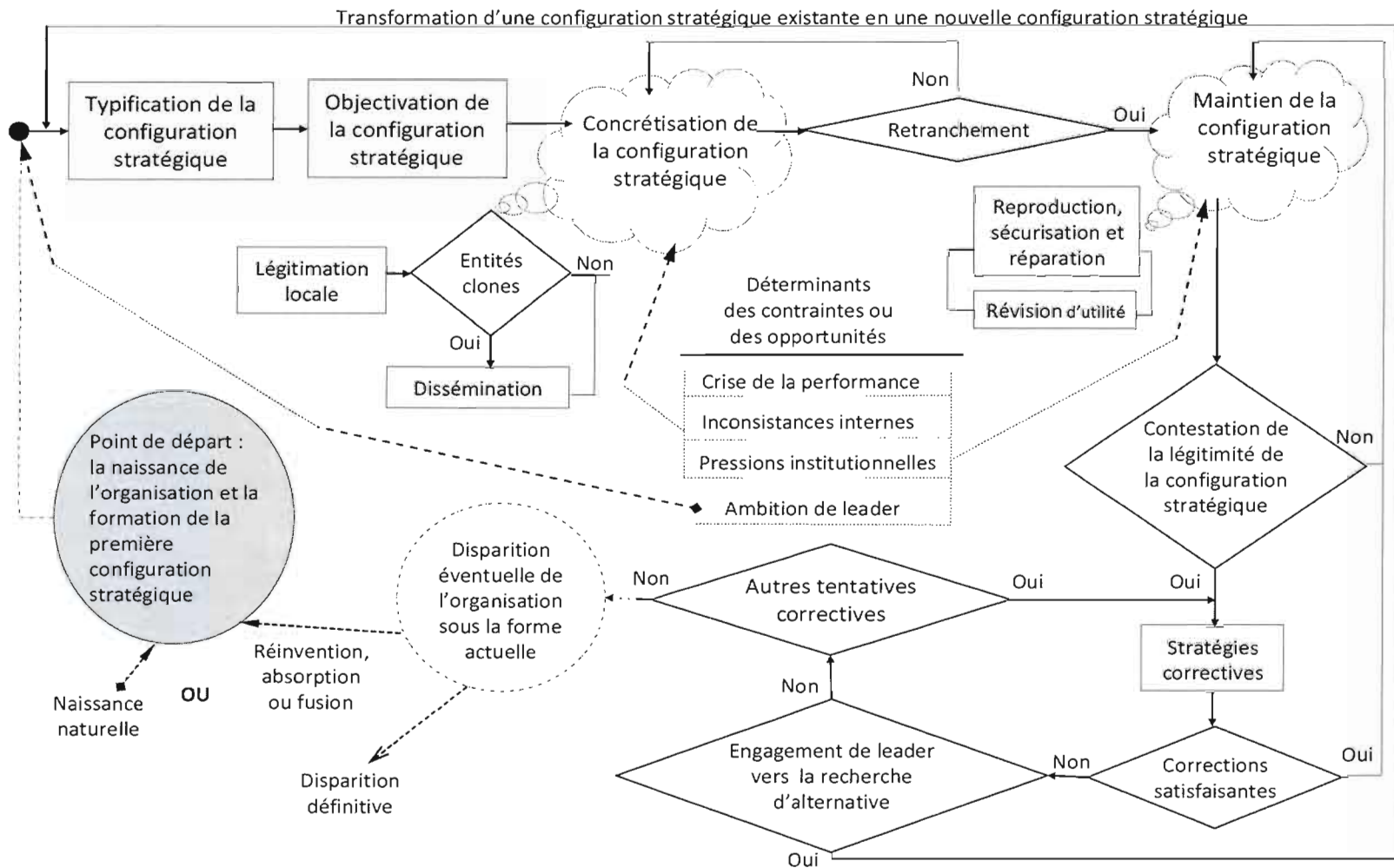
La figure 30 illustre une théorie intermédiaire des dynamiques des configurations stratégiques qui est dérivée des résultats empiriques obtenus. Selon cette théorie, les dynamiques de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques peuvent être regroupées en deux étapes de formation ou de transformation, et de maintien des configurations stratégiques. Les dynamiques de formation ou de transformation d'une configuration stratégique consistent à typifier, à objectiver et à concrétiser la configuration stratégique, alors que le maintien de celle-ci représente sa reproduction, sa sécurisation et l'évaluation de son utilité.

La typification et l'objectivation décrivent la jeunesse de la configuration stratégique, c'est-à-dire les sources des idées de la configuration stratégique et comment ces idées ont été émergées, planifiées et partagées entre les entités organisationnelles (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Lorsque ces deux sous-étapes donnent forme instrumentale à la configuration stratégique, celle de concrétisation prend la relève. Elle consiste à légitimer et à disséminer la configuration stratégique sous sa forme instrumentale à travers les entités organisationnelles. Durant cette période, la concrétisation de la configuration stratégique peut éprouver des difficultés, à cause des effets des déterminants des contraintes ou des opportunités. Ces difficultés peuvent ralentir le rythme, l'allure et l'intensité de la concrétisation de la configuration stratégique, empêchant ainsi celle-ci d'atteindre son niveau de retranchement, un état de fait qui la protège contre toutes attaques (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Lorsque la configuration stratégique atteint cet état, elle est complètement institutionnalisée et maintenue tant que son utilité n'est pas questionnée. Durant cette période de relative stabilité, la configuration stratégique s'est renforcée,

sécurisée, réparée et ajustée pour qu'évoluer au même rythme que son contexte organisationnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Toutefois, les entrepreneurs organisationnels effectuent une révision d'utilité de la configuration stratégique, celle-ci faisant face à plusieurs déterminants des opportunités et des contraintes (ambition du leader, crise de performance, inconsistances internes et pressions institutionnelles) et engendrant une contestation de la légitimité de la configuration stratégique.

La première réaction consiste à opter pour des stratégies correctives, dans un souci d'apporter des solutions à court terme aux contestations soulevées (Dacin et Dacin, 2008). Lorsque les solutions proposées sont avérées satisfaisantes, la configuration stratégique se renforce à nouveau et se maintient à travers le temps. Si les correctifs ne sont pas satisfaisants, et que le leader de l'organisation ne s'engage pas dans la recherche d'une autre alternative, une nouvelle tentative de correction s'amorce afin d'apporter une solution satisfaisante. À l'opposé, l'organisation cessera éventuellement d'exister sous sa forme actuelle (Oliver, 1992 ; Dacin et Dacin, 2008). Dans le cas où l'ambition du leader de l'organisation est persistante, celui-ci s'engage à rechercher une autre alternative qui remplacera éventuellement la configuration stratégique existante dont la légitimité est détériorée (Greenwood, 1984 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

Figure 30 : Les dynamiques du processus de formation ou de transformation, et de maintien des configurations stratégiques



Nous présentons et discutons, dans les parties suivantes, les différentes sous-étapes de ce cadre conceptuel qui illustre les dynamiques et les pratiques organisationnelles grâce auxquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment.

6.1.1. La formation ou la transformation de la configuration stratégique

Cette étape est structurée en trois sous-étapes, à savoir la typification, l'objectivation et la concrétisation d'une configuration stratégique. Durant chacune d'elles, un ensemble de pratiques organisationnelles s'exercent, dont l'accumulation permet à une configuration de passer d'un état abstrait à un autre complètement institué. Ces sous-étapes seront explorées ci-après.

6.1.1.1. La typification de la configuration stratégique

La recherche d'une configuration stratégique et la définition de son contour représentent une étape préliminaire et essentielle au cours de laquelle une vision corporative d'une configuration stratégique, illustrant de nouvelles idées sur un état souhaité du domaine d'activités, des principes d'organisation et des critères d'évaluation de l'organisation, prend forme. Dans ce contexte, Hinings *et al.* (2004) suggèrent que l'existence de nouvelles idées représente une condition préalable à la formation ou à la transformation d'une configuration stratégique, ces nouvelles idées ont été conçues par des entrepreneurs organisationnels qui sont motivés par leurs propres intérêts, en l'occurrence, le leader de l'organisation (DiMaggio, 1988 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Hinings *et al.* 2004). En effet, Greenwood (1984) a affirmé que : « major reorientations largely derive from senior executive » (p. 285). Ce constat est soutenu par nos résultats empiriques, qui ont démontré que les configurations stratégiques avaient été présentées en premier sous forme de visions corporatives mises de l'avant par des leaders dévoués à leur organisation. Ces mêmes résultats ont aussi révélé que l'ambition et l'engagement du leader constituent une source fiable de la naissance d'une configuration stratégique. Cependant, cela ne confirme pas que seul le leader de l'organisation se trouve à l'origine des innovations, mais celui-ci détient un pouvoir

décisionnel et discrétionnaire qui lui permet de contrôler le flux des ressources et des communications au sein de son organisation. Par conséquent, le leader s'approprie les idées de l'ensemble de l'organisation, incluant celles des autres entrepreneurs organisationnels qui ne peuvent imposer leurs idées sans qu'elles soient appropriées par celui-ci (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

C'est à travers la schématisation que le leader de l'organisation exprime sa vision sous forme d'idées simplifiées et synthétisées. Ces idées prennent forme dans le contexte organisationnel qui avait déjà sculpté la pensée du leader (Summer *et al.* 1990). La naissance de l'organisation est donc un choix qui s'impose, ce choix donne accès à l'histoire de l'organisation, qui explique ce qu'est l'organisation actuellement et permet d'appréhender les variations du contexte, qui est à la fois un terrain encadrant l'ambition du leader et celui qui subira les effets de cette ambition (Chandler, 1962 ; Kraatz, 2009). Comme l'illustre la figure 30, l'ambition du leader est persistante lorsque l'organisation est naissante. Une naissance qui varie dans le type ; dans le cas d'une naissance de type naturel, le leader exprime facilement son ambition à ses collaborateurs choisis par lui-même, car l'organisation ne possède pas d'histoire préconisant une forme d'organisation qui sera utilisée à la base de la comparaison soutenant la supériorité de la nouvelle alternative. Alors que dans le cas d'une naissance suite à une réinvention de l'organisation, une absorption ou une fusion des deux organisations, le leader se base sur le principe de comparaison qui lui permet de présenter ses idées comme une alternative viable et qui porte l'espoir d'un avenir meilleur pour son organisation. Ce mode de justification est aussi utilisé par le leader dans le cas d'une réorientation stratégique, autrement dit, dans le cas de la transformation d'une configuration stratégique à une autre (DiMaggio, 1988 ; Hinings *et al.* 2004 ; Hardy et Maguire, 2008).

Dans ce contexte, le leader de l'organisation exerce plusieurs formes de pratiques organisationnelles, parmi celles-ci, la pratique d'extériorisation par laquelle le leader transpose le contenu de sa pensée en ce qui concerne l'état souhaité de son organisation en une forme schématisée, une forme qui définit et résume les valeurs préconisant le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation. Ainsi, le leader de l'organisation exerce une pratique de limitation et de définition du contour de la

configuration stratégique, ce qui permet de présenter celle-ci sous forme attrayante, mais synthétisée. Il doit aussi effectuer de sélection de ses proches collaborateurs, en les promouvant auprès du conseil d'administration en se basant sur leurs expériences antérieures. Ceux-ci ont été choisis, en réalité, pour leur allégeance au leader et pour leur capacité de diriger un ensemble d'entités organisationnelles ; leur responsabilité principale est de véhiculer et d'enraciner les valeurs de la configuration stratégique dans leurs entités organisationnelles. En effet, ces collaborateurs, qui se placent dans un rôle d'entrepreneur organisationnel, vont former une coalition avec le leader de l'organisation, qui va piloter et contrôler le décodage de la configuration stratégique, l'objectivation et la concrétisation de celle-ci dans les entités organisationnelles.

Le leader et ses proches collaborateurs forment ainsi une coalition d'entrepreneurs innovateurs (Dorado, 2005 ; Hardy et Maguire, 2008). Ils déterminent et contrôlent les dynamiques de la configuration stratégique (Hinings *et al.* 2004). Ils exercent donc une pratique de décodage des valeurs préconisées par la configuration stratégique. Cette pratique organisationnelle permet de transcender ces valeurs en initiatives stratégiques, en accordant ainsi une signification simplifiée et mémorisable à la configuration stratégique, en s'appuyant sur un langage attirant, tel que l'annonce d'une vision stratégique, des initiatives stratégiques et des objectifs stratégiques. En se basant sur ce langage, les entrepreneurs organisationnels transforment les valeurs préconisées par la configuration stratégique en initiatives stratégiques corporatives, qui seront transportées dans les entités organisationnelles en leur attribuant un sens plus local (Tolbert et Zucker, 1996 ; Hinings *et al.* 2004).

Cette étape prend fin par une cérémonie annonciatrice des initiatives stratégiques corporatives qui découlent de la configuration stratégique à l'ensemble des entités organisationnelles (Lawrence et Suddaby, 2006). Durant cette cérémonie, le leader et ses proches collaborateurs (entrepreneurs innovateurs) accordent une signification distinctive à la configuration stratégique, en mettant en place les conditions favorables de la réussite de la prochaine étape d'objectivation de celle-ci.

6.1.1.2. L'objectivation de la configuration stratégique

Comme l'illustre la figure 30, l'objectivation de la configuration stratégique consiste à théoriser les structures descriptives et normatives définissant les initiatives stratégiques corporatives, en accordant à la configuration stratégique une identité diffusée à travers l'ensemble des entités organisationnelles (Lawrence et Suddaby, 2006). Durant cette étape, les entités organisationnelles participent activement à la transformation des initiatives stratégiques corporatives en des contributions précises de chacune d'entre elles. Cela permet d'établir des relations claires entre le niveau corporatif et les entités organisationnelles, en favorisant la construction d'une identité locale de cette configuration stratégique pour chacune de ces entités (Hinings *et al.* 2004).

Durant cette étape, les entrepreneurs organisationnels innovateurs s'appuient sur plusieurs formes de pratique organisationnelle pour véhiculer les initiatives stratégiques corporatives desquelles dépendra l'avenir de leur organisation (Lawrence et Suddaby, 2006). Ils s'appuient sur une pratique de nature politique, le soutien indéfectible à la configuration stratégique, en utilisant leurs habilités langagières et leur position dans l'organisation. Ce soutien s'accompagne d'une pratique portant sur la structure normative de la configuration stratégique, ce qui permet de transcender les initiatives stratégiques en initiatives locales qui sont soumises aux entités organisationnelles. Celles-ci ont été remodelées pour s'aligner sur les valeurs préconisées par la configuration stratégique. Ainsi, leurs initiatives locales représentent leurs contributions, desquelles dépendra la concrétisation de la configuration stratégique.

C'est ainsi que les entrepreneurs innovateurs effectuent la sélection de leurs subordonnés qui seront responsables des entités organisationnelles. Ceux-ci ont été choisis pour leurs compétences de nature relationnelle et technique, leur responsabilité principale étant de concrétiser les contributions de leur entité pour l'accomplissement de la configuration stratégique. En effet, ces entrepreneurs organisationnels, qui se présentent comme des techniciens relationnels, vont concentrer leurs efforts sur la réalisation des contributions de leurs entités organisationnelles (Dorado, 2005 ; Hardy et Maguire, 2008). Ils jouent

collectivement un rôle critique dans la concrétisation de la configuration stratégique, ce sont eux qui vont communiquer et préparer leurs équipes à subir les changements.

À ce stade, les entrepreneurs organisationnels, qui deviennent en quelque sorte des champions, amorcent un processus de décodage et de théorisation des initiatives stratégiques au niveau opérationnel, un processus qui permet d'établir des plans détaillés selon lesquels les initiatives stratégiques sont transformées en des programmes prioritaires auxquels des ressources nécessaires sont assignées. Ces programmes désignent à la fois les contributions individuelles de chaque entité organisationnelle et celles partagées par l'ensemble des entités organisationnelles. Ainsi, les entrepreneurs innovateurs forment des comités de gestion et des équipes multidisciplinaires au niveau corporatif, afin d'épauler les entrepreneurs techniciens dans la concrétisation des programmes prioritaires dans leurs entités organisationnelles. Cette structure temporaire est créée en parallèle à la structure formelle de l'organisation et elle sera détruite au fur et à mesure que les programmes prioritaires se concrétiseront.

Cette étape prend fin par des cérémonies annonciatrices des programmes prioritaires, qui découlent des initiatives stratégiques illustrant la configuration stratégique à chaque groupe d'entités organisationnelles auquel est assignée la réalisation partagée d'un ensemble de programmes prioritaires. Cette cérémonie permet aux entrepreneurs organisationnels innovateurs de dévoiler qui fait quoi, et comment ces programmes seront enracinés dans le quotidien des entités organisationnelles. Ces cérémonies démontrent que les entrepreneurs innovateurs ont atteint un consensus, et ils utilisent ces cérémonies comme occasions de démontrer leur soutien indéfectible à la configuration stratégique, ce qui favorise la réussite de la prochaine étape de sa concrétisation (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004).

6.1.1.3. La concrétisation de la configuration stratégique

La figure 30 montre que la concrétisation de la configuration stratégique est l'étape durant laquelle celle-ci se diffuse à travers les entités organisationnelles. Autrement dit, la réalisation et l'enracinement des programmes prioritaires dans les activités quotidiennes des

entités organisationnelles (Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006). En effet, les dynamiques de la concrétisation de la configuration stratégique (rythme, allure et intensité) dépendent du contexte de chaque organisation, celui-ci peut avoir un impact sur la concrétisation de la configuration stratégique, mais il n'en change pas l'allure.

En effet, l'allure de la concrétisation de la configuration stratégique consiste à diffuser les programmes prioritaires à travers les entités organisationnelles. Ils suivent un rythme relativement rapide dans le cas où l'organisation est naturellement naissante. L'organisation se trouve alors dans une situation particulière que représente la formation de la première configuration stratégique. Cette situation spécifique rend la concrétisation des programmes prioritaires prévisible, alors que dans le cas d'une réinvention, d'une absorption, d'une fusion ou d'une transformation d'une configuration stratégique, la diffusion des programmes prioritaires consomme beaucoup de temps, elle nécessite un recyclage des restes des anciens arrangements structurels et des systèmes. Ce recyclage combine à la fois des pratiques organisationnelles de destruction des anciens arrangements et des systèmes et d'instauration des nouveaux arrangements structurels et des systèmes qui sont véhiculés par les programmes prioritaires (Hinings *et al.* 2004). Dans ce contexte, les résultats empiriques ont démontré que la concrétisation des programmes prioritaires est basée sur une approche méthodologique de projets pilotes. Une légitimation locale des programmes prioritaires en premier lieu dans une population d'unités formant les entités organisationnelles qui ne sont pas identiques, puis une dissémination à l'ensemble des entités qui sont structurées sous forme de clones, telle la structure régionale des réseaux de distribution (Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

La légitimation locale des programmes prioritaires consiste à introduire ceux-ci dans une population d'unités organisationnelles (Tolbert et Zucker, 1996 ; Hinings *et al.* 2004). Cette légitimation locale permet de valider les arrangements structurels et les systèmes engendrés par les programmes prioritaires dans une population restreinte d'unités organisationnelles (Hinings *et al.* 2004). Ils seront par la suite employés comme sources de justification, en utilisant les résultats de la légitimation locale comme outil de persuasion amenant les autres

unités organisationnelles clones à adopter facilement les arrangements structurels et les systèmes soutenant la configuration stratégique. De plus, la légitimation locale permet une meilleure allocation et optimisation des ressources, elle consiste à répartir l'utilisation des ressources matérielles et humaines sur plusieurs années, en fonction de la capacité de l'organisation (Hinings *et al.* 2004).

Durant cette étape, les entrepreneurs exercent différentes pratiques organisationnelles. Dans ce contexte, les entrepreneurs innovateurs s'appuient sur des pratiques de nature politique pour mobiliser un soutien aux programmes prioritaires, en utilisant des techniques de persuasion (Lawrence et Suddaby, 2006). À titre d'exemple, les résultats empiriques ont démontré que le leader de l'organisation invite respectivement les membres des unités organisationnelles qui sont en train de concrétiser leurs programmes prioritaires à déjeuner avec lui, afin qu'ils soient informés directement du progrès de la concrétisation. Il fait aussi des visites sur les lieux de la concrétisation de ces programmes, en discutant avec les employés. Ces pratiques organisationnelles symboliques démontrent l'engagement indéfectible du leader envers la configuration stratégique, et qui exerce aussi de la pression sur les entrepreneurs techniciens, afin qu'ils accélèrent la légitimation locale de leurs unités organisationnelles. Ceux-ci exercent des pratiques organisationnelles de nature technique qui correspondent à la mise en place des contenus des programmes prioritaires, un ensemble d'arrangements structurels et de systèmes de règles. Cette pratique permet, soit de créer de nouveaux arrangements structurels et des systèmes, soit de recycler les restes de ceux existants, en leur donnant une nouvelle forme enrichie (Garud *et al.* 2002 ; Seo et Creed, 2002). De plus, les entrepreneurs techniciens élaborent des programmes de formation et des procédures permettant de former les employés qui utilisent ces nouveaux arrangements structurels et ces systèmes, ce qui leur permet de maîtriser rapidement les nouveaux procédés du travail et les systèmes technologiques (Lawrence et Suddaby, 2006).

Les entrepreneurs techniciens utilisent les résultats préliminaires de la légitimation locale pour promouvoir le potentiel des programmes prioritaires. Ces résultats sont récupérés par les comités de gestion et par les équipes multidisciplinaires, afin de les utiliser comme mode de justification auprès des autres unités clones qui adoptent ces programmes. La légitimation

locale dépend du nombre d'unités organisationnelles, et lorsqu'il n'existe pas d'unités clones, la légitimation locale des programmes prioritaires permet à la configuration stratégique d'atteindre plus rapidement un niveau de retranchement. Autrement dit, la concrétisation des programmes prioritaires est complétée, permettant à la configuration stratégique d'atteindre un niveau de retranchement qui la protège contre toutes attaques (Tolbert et Zucker, 1996 ; Hinings *et al.* 2004), tandis que lorsqu'il existe plusieurs unités clones, la légitimité locale conduit à la dissémination. Celle-ci consiste à diffuser les programmes prioritaires légitimés localement à l'ensemble des entités organisationnelles qui sont des clones, tel que le décrit Scott (2008, p. 104) : « solutions generated in one context may then diffuse to other situations regarded as similar ». C'est un processus mimétique qui permet la généralisation de programmes prioritaires à l'ensemble des unités clones (Hinings *et al.* 2004). Ce processus permet à la configuration stratégique d'acquérir sa légitimité cognitive lorsque l'ensemble des programmes prioritaires est complètement concrétisé (Suchman, 1995).

Les dynamiques de légitimation et de dissémination des programmes prioritaires peuvent prendre plusieurs années avant de se concrétiser (Greenwood *et al.* 2002). Cela est dû aux effets des déterminants, des contraintes et des opportunités : notamment, l'engagement du leader, la crise de la performance organisationnelle, les inconsistances internes et les pressions institutionnelles (Oliver, 1992 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004 ; Dacin et Dacin, 2008). Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'engagement du leader est déterminant ; il peut accélérer ou ralentir le rythme des dynamiques de légitimation et de dissémination des programmes prioritaires (Hinings et Greenwood, 1988). Les résultats empiriques ont démontré les impacts de l'engagement du leader durant la formation ou la transformation d'une configuration stratégique. Cela est clairement observable durant le début des années 1990, une période durant laquelle l'engagement du leader était persistant, le leader s'engageant en personne en organisant des déjeuners et des visites sur les lieux de la transformation, ce qui a permis de mobiliser les équipes multidisciplinaires et les entrepreneurs techniciens en accélérant le rythme de la concrétisation. Durant les années 2000, le leader a plutôt délégué la plupart de ses tâches à d'autres entrepreneurs techniciens, ce qui a conduit à l'apparition de plusieurs inconsistances internes freinant le progrès de la concrétisation des programmes prioritaires, par conséquent

la concrétisation de la configuration stratégique a subi les effets négatifs de ce désengagement du leader (Hinings et Greenwood, 1988 ; Greenwood et Hinings, 1996).

L'ambition et l'engagement du leader sont amplifiés par les effets d'une crise de la performance organisationnelle et de pressions institutionnelles, celles-ci pouvant avoir une influence mitigée sur les dynamiques de la concrétisation de la configuration stratégique. Dans le cas d'une organisation diversifiée (géographique ou produits et clients), une crise de la performance ne peut avoir un impact néfaste sur la concrétisation de la configuration stratégique. À titre d'exemple, au début des années 1990, la mauvaise performance de la division des grandes entreprises a eu un impact sur le groupe financier qui a modifié les systèmes de contrôle, mais elle n'a pas interrompu la concrétisation de la configuration stratégique, au contraire, elle a accéléré cette concrétisation, alors qu'à la fin des années 1990, le niveau de performance hors norme est devenu un obstacle à la concrétisation de la configuration stratégique. Cette situation a brouillé la perception des entrepreneurs innovateurs, les poussant à choisir des arrangements structurels qui ne s'alignaient pas sur la configuration stratégique. Cela a constitué une grave faute stratégique qui a freiné la concrétisation de la configuration stratégique, résultant en l'apparition d'inconsistances internes (Seo et Creed, 2002).

En ce qui concerne les pressions institutionnelles, les résultats empiriques nous laissent croire que celles-ci ont un impact double sur la concrétisation de la configuration stratégique. À la fin des années 1980 et au début des années 1990, les changements réglementaires ont offert des opportunités au groupe financier de se diversifier davantage en entrant dans les segments du courtage, de la fiducie et en élargissant les activités d'assurances, ce qui a soutenu la configuration stratégique en contrebalançant les effets néfastes du vieillissement de la population, alors qu'au début des années 2000, les changements réglementaires ont imposé des contraintes dont l'impact sur la concrétisation de la configuration stratégique était néfaste. Celui-ci a freiné la concrétisation de la configuration stratégique. En combinant cette situation avec le désengagement du leader envers la configuration stratégique, le groupe financier a connu des inconsistances internes qui ont menacé la concrétisation de la configuration stratégique (Summer *et al.* 1990 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Seo et Creed,

2002). Devant cette situation d'inconsistances internes, le leader du groupe a décidé de quitter l'organisation, alors que son successeur a choisi de terminer la concrétisation de la configuration stratégique en cours (Tushman *et al.* 1986). Cet engagement a redonné un nouveau souffle à la concrétisation de cette configuration stratégique en réinventant plusieurs programmes prioritaires. Dans ce contexte, les étapes de la légitimation et de la dissémination ont été réinventées à nouveau en tenant compte des erreurs de passé (Hinings et Greenwood, 1988).

Tant que la configuration stratégique n'atteint pas un niveau de retranchement qui la protège de toutes attaques, les pratiques organisationnelles de légitimation locale et de dissémination continuent à s'exercer. Lorsque la configuration stratégique atteint ce niveau de retranchement, cela signifie qu'elle est diffusée complètement dans les entités organisationnelles et qu'elle est enracinée fortement dans les arrangements structurels et les systèmes. Ainsi, la configuration stratégique est prise comme allant de soi sous la forme des arrangements naturels et appropriés pour les entités organisationnelles (Tolbert et Zucker, 1996 ; Cooper *et al.* 1996; Greenwood *et al.* 2002 ; Hinings *et al.* 2004). Cet état désigne le maintien de la configuration stratégique qui a mis l'accent sur la durabilité, sur la sécurisation et sur la reproduction continue de celle-ci, jusqu'à ce que les entrepreneurs innovateurs contestent la légitimité de cette configuration stratégique.

6.1.2. Le maintien de la configuration stratégique

La figure 30 montre que le maintien de la configuration stratégique est fortement associé à un niveau plus bas de contestation des valeurs préconisées par celle-ci (Dacin et Dacin, 2008). En effet, le maintien de la configuration stratégique prend la forme du renforcement, de la sécurisation et de la révision de la configuration stratégique en place. Durant cette étape, les entrepreneurs organisationnels (innovateurs et techniciens) exercent plusieurs formes de pratiques organisationnelles pouvant être regroupées en deux catégories : reproduction, sécurisation et réparation de la configuration stratégique, et révision de l'utilité de celle-ci (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Dacin et Dacin, 2008). La première catégorie regroupe des pratiques qui consistent à renforcer et à sécuriser la reproduction de la configuration

stratégique, ces pratiques sont exercées par les entrepreneurs techniciens. La deuxième catégorie de pratiques organisationnelles, qui s'exercent par les entrepreneurs innovateurs, regroupe des pratiques qui servent à évaluer l'utilité de la configuration stratégique, surtout les valeurs qui préconisent le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation de la performance organisationnelle (Hinings et Greenwood, 1988).

Les pratiques qui assurent le renforcement de la configuration stratégique permettent l'allocation des ressources et le maintien des règles et des procédures existantes afin de soutenir leur reproduction (Lawrence et Suddaby, 2006). Ce genre de renforcement peut prendre la forme d'une expansion des activités existantes. À titre d'exemple, en 1985, le groupe financier a acquis une banque de financement pour renforcer les activités destinées aux entreprises et aux marchés des capitaux. Ces pratiques de renforcement des activités existantes sont complétées par une pratique organisationnelle de sécurisation, qui permet le suivi et le contrôle des activités existantes et des comportements des acteurs au sein de l'organisation, en assurant leur conformité aux valeurs de la configuration stratégique. Par exemple, lors de l'annonce de la mission du groupe financier, en 1985, les entrepreneurs innovateurs utilisaient un langage (maintenir et augmenter) qui amplifiait le maintien des valeurs préconisant le niveau souhaité de la performance, la diversification d'activités et l'autonomie des divisions. L'utilisation de l'exagération langagière permet de reproduire les normes et les systèmes de croyances en valorisant, par exemple, les résultats engendrés par l'adhésion à la configuration stratégique (Lawrence et Suddaby, 2006). Cela peut atteindre un certain niveau d'exagération, ce qui permet de maintenir la configuration stratégique sans aucune remise en question. Ainsi, la configuration stratégique est encadrée dans les activités quotidiennes. À titre d'exemple, l'intégration des entités de la banque acquise en 1985 est effectuée selon les règles et les procédures établies auparavant par la configuration stratégique. Cela démontre que la configuration stratégique est devenue une référence à respecter qui sculpte les comportements des entrepreneurs organisationnels (Hinings *et al.* 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

En parallèle aux pratiques de reproduction et de sécurisation, les entrepreneurs innovateurs exercent une pratique de prévention et de révision d'utilité de la configuration stratégique.

Ces pratiques permettent d'examiner les barrières coercitives envers le changement transformationnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Cette pratique se concentre principalement sur les valeurs préconisées par la configuration stratégique, notamment, en ce qui concerne le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation. Tant que la légitimité de l'une ou de l'ensemble de ces valeurs n'est pas contestée, la configuration stratégique est maintenue, alors que la contestation de ces valeurs provoque une tentative de correction, cette contestation est engendrée par des déterminants des contraintes ou des opportunités, ce qui permet en premier d'apporter des correctifs sans avoir transformé la configuration stratégique existante. À titre d'exemple, à la fin de 1986, lorsque le leader a contesté la valeur préconisant le niveau de la performance organisationnelle, son objectif était de ne pas transformer la configuration stratégique existante ; il voulait seulement motiver les entrepreneurs organisationnels (innovateurs et techniciens), afin qu'ils amorcent une réflexion stratégique sans remettre en question l'utilité de la configuration stratégique.

Cette tentative de correction est donc amorcée pour contrebalancer les contraintes imposées sur l'organisation ou pour profiter des opportunités offertes à celle-ci. C'est le cas de deux banques fondatrices à la fin des années 1970, les réseaux de celles-ci affichaient un niveau de performance financière qui se situait dans le cartel inférieur de la moyenne des grandes banques canadiennes. Cette situation a poussé les deux banques à opter pour des stratégies correctives, avant de choisir la fusion comme une alternative plus viable. Lorsque les stratégies correctives apportent les résultats escomptés, la configuration stratégique renoue avec la stabilité. Ce cas est comparable à celui de l'excursion abandonnée décrite par Hinings et Greenwood (1988).

Lorsque les résultats des stratégies correctives ne sont pas satisfaisants, et que le leader ne s'engage pas envers la recherche d'une alternative viable, et qu'il opte plutôt pour d'autres tentatives correctives, la configuration stratégique entre dans un cycle de correction. Ce cas est décrit par Hinings et Greenwood (1988) comme une excursion indéterminée. Dans ce contexte, la configuration stratégique peut renouer avec la stabilité ou elle peut mener l'organisation à une disparition sous sa forme actuelle, ce qui se produit lorsque le leader de l'organisation n'opte ni pour une autre alternative, ni pour d'autres tentatives correctrices.

Tandis que lorsque le leader s'engage envers une autre alternative, il faut qu'il ait de nouvelles idées, dont des pistes de pratiques alternatives et des procédés du travail à promouvoir (Hinings *et al.* 2004). En se basant sur celles-ci, le leader amorce l'étape de la recherche d'une nouvelle configuration stratégique qui remplacera éventuellement celle dont les valeurs ont perdu de leur légitimité. Par conséquent, les dynamiques du processus de transformation et de maintien d'une configuration stratégique se répètent à nouveau.

6.2. Les conclusions de la recherche

Notre interrogation principale consistait à comprendre comment les configurations stratégiques se forment, se maintiennent et se transforment à travers le temps. Nous avons mis l'accent sur le contenu des configurations stratégiques et sur le processus par lequel celles-ci prennent forme, se maintiennent et se transforment. Pour ce faire, nous avons enraciné notre cadre conceptuel dans la théorie néo-institutionnelle renouvelée, une théorie qui redonne une place importante aux pratiques des entrepreneurs organisationnels, permettant ainsi la compréhension des dynamiques des configurations stratégiques.

Pour fournir des éléments de réponse plausible à ce questionnement, nous avons étudié un groupe financier durant une période de 28 ans, ce qui nous a permis d'identifier deux configurations stratégiques, nommément la *Corporation introvertie* et la *Corporation extrovertie*. La *Corporation introvertie* préconise les valeurs de diversification du domaine d'activités, tant au niveau national qu'international, en fonction des différents segments de clients, de l'autonomie des divisions et du niveau de rentabilité et de croissance supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes. La *Corporation extrovertie*, quant à elle, promeut les valeurs de repositionnement du domaine d'activités, tant au niveau du marché principal qu'en dehors de celui-ci, de collaboration et de coopération entre les entités organisationnelles, de sorte qu'elles forment un seul point de contact de n'importe quel client et du positionnement au premier rang des grandes banques canadiennes en ce qui concerne la performance organisationnelle.

La découverte de ces deux configurations stratégiques a permis d'étudier les dynamiques du processus de formation, de maintien et de transformation de celles-ci, un processus pluraliste s'articulant sur deux principales étapes : la formation ou la transformation d'une configuration stratégique et le maintien de celle-ci. Sachant que la formation représente un cas particulier de la transformation d'une configuration stratégique, elles sont regroupées ensembles formant ainsi une étape associée avec le changement transformationnel, elle encadre la typification, l'objectivation et la concrétisation d'une configuration stratégique. Ces sous-étapes décrivent la trajectoire illustrant, soit la formation d'une configuration stratégique, soit la transformation de celle-ci en une autre. Elles sont organisées de manière séquentielle, présentant un défi aux acteurs de l'organisation, surtout à ceux qui se trouvent en position d'entrepreneurs organisationnels (innovateurs et techniciens). Les entrepreneurs innovateurs mettent l'accent sur les pratiques organisationnelles d'ordre politique et cognitif, en typifiant et en objectivant les idées, les valeurs préconisant une configuration stratégique, alors que les entrepreneurs techniciens exercent des pratiques organisationnelles d'ordre cognitif et surtout technique, en concrétisant la configuration stratégique déjà typifiée et objectivée. Ces pratiques s'exécutent en parallèle et non selon un mode séquentiel, elles se caractérisent par la nature cumulative par laquelle une configuration stratégique prend forme ou se transforme. Cela signifie que celle-ci atteint un niveau de retranchement, autrement dit cette configuration stratégique est complètement institutionnalisée. Ainsi, la préoccupation des entrepreneurs organisationnels se tourne vers le maintien de la configuration stratégique instituée, ils exercent des pratiques organisationnelles soutenant la reproduction, la sécurisation et la réparation de la configuration stratégique. En parallèle, ils effectuent une évaluation d'utilité menée par les entrepreneurs innovateurs pour s'assurer que la configuration stratégique produise ce qui a sensé à produire.

Ces multiples pratiques organisationnelles, qui permettent de former, de maintenir et de transformer une configuration stratégique, démontrent la nature pluraliste du processus de formation ou de transformation et de maintien d'une configuration stratégique durant lequel chaque entrepreneur organisationnel joue un rôle bien défini en fonction de sa position hiérarchique dans l'organisation. Cette hiérarchie permet au leader du groupe de conserver un pouvoir de promotion et de sanction. Ce leader joue aussi un rôle déterminant dans

l'interprétation des contextes interne et externe, en effectuant une lecture personnalisée, afin de déceler les opportunités et les contraintes. Lorsque l'organisation fait face à ce genre d'opportunités ou de contraintes, le leader opte en premier lieu pour des stratégies correctives, afin d'ajuster l'organisation à la situation qui s'impose et dont l'objectif est d'effectuer des changements au niveau des arrangements structurels et des systèmes, en tentant de stabiliser à nouveau la configuration stratégique existante. Autant l'utilité de la configuration stratégique est satisfaisante, autant le leader opte pour des stratégies correctives afin de maintenir la configuration existante en place ; dans le cas contraire, il s'engage à la recherche d'autre alternative, dont l'objectif est de transformer la configuration existante. Ainsi, l'étape de la typification de cette alternative commence, provoquant une réflexion corporative pilotée par une sélecte d'entrepreneurs organisationnels choisis par le leader de l'organisation. Leur mission est de définir globalement une nouvelle configuration stratégique en termes des valeurs préconisant le domaine d'activités, les principes d'organisation et les critères d'évaluation.

Cette recherche a permis de comprendre les dynamiques et les pratiques organisationnelles grâce auxquelles les configurations stratégiques prennent forme ou se transforment et se maintiennent. Cela a donné naissance à une théorie intermédiaire des dynamiques du processus de formation ou de transformation et de maintien des configurations stratégiques, dont les contributions seront exposées ci-après.

6.2.1. Les contributions de la recherche

Les études antérieures sur la stabilité et sur le changement des configurations stratégiques ont mis l'accent sur un aspect spécifique, tel que les facteurs déterminants de la stabilité ou du changement, ou sur les trajectoires selon lesquelles la configuration stratégique maintient sa stabilité, se transforme en une autre configuration stratégique ou échoue sa transformation (Tushman et Romanelli, 1985 ; Greenwood et Hinings, 1988). Malgré la pertinence de ces études, aucune d'elles n'a dévoilé les dynamiques, les pratiques organisationnelles et les liens entre les entités organisationnelles par lesquels la configuration stratégique se forme, se maintient et se transforme à travers le temps. Notre recherche a permis d'étudier ces

dynamiques pendant une période de 28 ans, période qui a permis d'identifier et de valider empiriquement les configurations stratégiques sans preuve préalable de leur existence. De plus, cette étude n'a pas comme hypothèse fondamentale l'existence d'une configuration stratégique, tel le cas de l'étude de Greenwood et Hinings (1988), dans laquelle les deux configurations stratégiques avaient été identifiées au préalable, un choix ambitieux qui exige une étude longitudinale s'échelonnant sur une longue période, surtout après que les résultats des études antérieures des configurations stratégiques aient démontré que leur transformation s'effectuait sur une période relativement longue.

Ainsi, nous avons choisi une organisation dont l'origine remonte au XIX^e siècle et dont la naissance date d'environ trois décennies, ce qui nous permet de sélectionner l'événement de sa création comme référence à partir de laquelle nous avons débuté nos analyses en nous assurant de l'absence de configuration stratégique initiale. Ces précautions risquées que nous avons prises accordent une originalité à notre recherche dans sa contribution inédite aux études antérieures. Par conséquent, les résultats de cette étude qualitative sur le processus de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques représentent un apport intéressant au niveau théorique, méthodologique et pratique.

En effet, au niveau théorique, la mise en évidence de l'approche holistique et historique que nous avons suivie tout au long de notre étude et qui inclut à la fois le contenu, les pratiques organisationnelles et les dynamiques des configurations stratégiques, en dépassant la simple étude des trajectoires discontinues ou les déterminants de la stabilité et du changement des configurations stratégiques, nous a permis d'éviter les biais de perception qui cachent les enjeux fondamentaux de la stabilité et de la transformation des organisations. En effet, nous avons fondé nos arguments sur la théorie néo-institutionnelle renouvelée, en mettant l'accent sur la compréhension de la nature de rôle et des limites d'agence pendant la formation ou la transformation et le maintien d'une configuration stratégique, ce qui nous a permis de concilier les différentes trajectoires proposées par Greenwood et Hinings (1988), en proposant une théorie néo-institutionnelle des dynamiques de formation, de maintien et de transformation des configurations stratégiques incluant l'ensemble de ces trajectoires. C'est la contribution principale de cette recherche.

Une deuxième contribution importante est faite au paradigme de l'équilibre ponctué qui postule que l'évolution de l'organisation est caractérisée par de longues périodes de relative stabilité, interrompues par des périodes de révolution (Tushman et Romanelli, 1985). Cette analogie semble dépassée, même au niveau des organisations d'envergure et bien établies, telles le groupe financier étudié. En effet, nos résultats ont démontré que la transformation d'une configuration stratégique nécessite une longue période, qui varie, dans notre cas, de quatre à 17 ans, ce qui confirme l'inconsistance de la proposition selon laquelle la longévité des périodes de transformation est inversement proportionnelle aux périodes de stabilité. Au contraire, notre étude a démontré que la stabilité et la transformation d'une configuration stratégique dépendent de l'engagement du leader, qui possède les ressources et le pouvoir nécessaires, soit pour initier une transformation, soit pour maintenir la configuration stratégique existante. Par exemple, lorsque le leader du groupe s'est essouffé en 2007, il a été remplacé par un autre leader connu pour son agressivité en affaires.

Une troisième contribution importante à la théorie de la stabilité et du changement des configurations avait proposé un ensemble de trajectoires décrivant, soit l'inertie d'une configuration stratégique, soit les transformations réussies ou échouées d'une configuration stratégique (Hinings et Greenwood, 1988). En fait, notre étude a démontré que l'organisation peut éprouver des difficultés durant la transformation d'une configuration stratégique qui prolongent la durée de cette transformation, à cause d'une stagnation de la production de la configuration stratégique. Cette situation est décrite par Hinings et Greenwood, (1988) comme une excursion abandonnée ou indéterminée. Dans ce contexte, notre étude a fait la démonstration que le passage d'une configuration stratégique à une autre s'effectue, et cela malgré des difficultés rencontrées en chemin. Cela démontre qu'un changement de leader pendant la stagnation de la production d'une configuration stratégique consiste un élément déterminant pour la réalisation de celle-ci.

Une quatrième contribution importante est faite à la théorie du travail institutionnel qui a proposé plusieurs formes de travail institutionnel exercées pendant la formation, le maintien et la transformation d'une institution (Lawrence et Suddaby, 2006). Elle consiste à enrichir

ces formes du travail institutionnel par une pratique organisationnelle par laquelle naissent les nouvelles idées qui représentent un précurseur à la transformation d'une configuration stratégique. Une pratique organisationnelle d'innovation locale et d'invention de nouvelles idées comme préalable à n'importe quelle transformation d'une configuration stratégique. Ces idées devraient être validées et arbitrées par le leader d'une organisation en fonction de sa perception de l'utilité de la configuration stratégique existante. En effet, cette pratique démontre le lien inséparable entre le maintien et la transformation d'une configuration stratégique, soutenant ainsi l'importance de l'histoire organisationnelle dans la compréhension des périodes de stabilité et de transformation des configurations stratégiques.

Au niveau méthodologique, la mise en place d'un protocole de recherche ambitieux qui s'articule sur trois phases représente une contribution méthodologique importante. En effet, la multiplication des sources de données et des stratégies de création de sens et de théorisation démontre la capacité méthodologique d'assurer la crédibilité et de transférabilité des résultats obtenus. La narration a permis de faire ressortir les événements, les incidents et les variations des changements que l'organisation étudiée a connus, et d'effectuer une description détaillée de ceux-ci. Cette approche méthodologique a démontré que l'étude de la constellation des éléments est un phénomène compliqué qui nécessite l'utilisation de nombreuses stratégies de théorisation, telles que la narration, la division temporaire et la représentation graphique. Cela nous laisse croire que les analyses statistiques ne peuvent appréhender ce genre de phénomène.

En ce qui concerne le niveau pratique, les approches stratégiques qui avaient été proposées dès les années 1960 ont apporté des contributions limitées aux dirigeants des organisations, car elles tentaient d'expliquer un aspect de la dynamique stratégique de ces organisations, en mettant l'accent, soit sur la formation, soit sur l'exécution de la stratégie. Ces approches n'ont pas connu une évolution telle que celle de l'organisation, ainsi cette recherche répond à cette préoccupation des organisations, en traitant à la fois la stratégie comme un plan visant un état désirable pour l'organisation et un processus par lequel ce plan s'exécute et se change selon la perception et l'engagement des leaders. Cette méthode de développement stratégique des organisations conçoit l'évaluation d'une organisation comme collection de configurations

stratégiques préconisant les valeurs fondamentales de celle-ci. Elle a révélé aux leaders l'importance de leur rôle durant la formation, le maintien et la transformation des configurations stratégiques. Ces rôles exigent de ceux-ci un engagement et une persévérance durant toutes les phases du développement.

Cette étude est un plaidoyer en faveur, d'une part, d'une distanciation des leaders de la performance financière hors-norme de leur organisation, car celle-ci peut obscurcir leur perception de l'avenir de leur organisation. Une remise en question est donc nécessaire, même lorsque leur organisation affiche une performance satisfaisante, car il ne faut pas oublier que cette performance financière est du passé et elle ne garantit pas un avenir prospère. D'autre part, c'est un plaidoyer sur l'importance du développement stratégique des organisations : les leaders qui ne sont pas soutenus par une équipe de développement stratégique au niveau de la direction qui est différente de l'équipe des analyses purement financières vont tôt ou tard subir des échecs lamentables.

6.2.2. Les limites de la recherche

Malgré ces contributions, l'utilisation d'un cas unique pour développer une théorie intermédiaire des dynamiques et des pratiques organisationnelles par lesquelles les configurations stratégiques prennent forme, se maintiennent et se transforment comporte quelques limites, surtout lorsqu'il existe peu d'études antérieures auxquelles nous pouvons comparer les résultats obtenus. Toutefois, nous avons opté pour une multitude de sources de données et de stratégies de théorisation, ce qui permet d'assurer la crédibilité et la transférabilité des résultats.

Malgré la pertinence et la profondeur des faits empiriques, l'étude d'un cas unique ne nous a pas permis de vérifier l'impact de l'arrivée d'un nouveau leader extérieur à l'organisation sur la stabilité et la transformation des configurations stratégiques. En effet, les quatre leaders qui se sont succédés à la tête du groupe financier provenaient tous de l'interne. Cette situation constitue la deuxième limite de cette recherche. Toutefois, nous avons démontré que l'ambition et l'engagement du leader, même s'il provient de l'intérieur de l'organisation,

représentent des facteurs déterminants durant la formation ou la transformation d'une configuration stratégique et pendant son maintien. Cela nous laisse croire que chaque leader indépendamment de sa provenance (interne ou externe), adopte des stratégies correctives qui soutiennent les idées en cours d'émergence, sans nécessairement suivre les stratégies choisies par son prédécesseur, afin de se mettre en valeur.

Malgré la longue période de l'étude, qui s'échelonne sur 28 ans, les résultats ne nous ont pas permis de répliquer le maintien de la configuration stratégique. En effet, nous avons découvert une seule période de maintien d'une configuration stratégique. Celle-ci représente la troisième limite de cette recherche. Néanmoins, nous avons démontré que le maintien de la configuration stratégique est un processus qui n'est pas seulement de reproduction et de sécurisation de celle-ci, mais aussi de révision de son utilité. De plus, les résultats ont démontré que la perturbation du maintien de la configuration stratégique est engendrée par la contestation des valeurs de celle-ci. Cette perturbation est temporaire et ne conduit pas forcément à la destruction de la configuration stratégique existante. En effet, le leader de l'organisation, avant de s'engager à la recherche d'une alternative, opte pour des stratégies correctives, afin d'aligner les arrangements structurels et les systèmes sur les valeurs de la configuration stratégique existante (Oliver, 1991 ; Dacin et Dacin, 2008 ; Kraatz, 2009). Il se peut que ces stratégies ne donnent pas le résultat escompté, et que le leader de l'organisation ne s'engage pas vers une alternative : l'organisation disparaîtra alors éventuellement sous sa forme actuelle.

6.2.3. Les avenues futures de la recherche

Nous avons l'impression que malgré l'apport majeur des réponses aux interrogations de cette recherche et l'atteinte de ses objectifs, cette étude constitue un point de départ pour plusieurs avenues de recherche et que la quête de réponses à d'autres questionnements ne fait que commencer. Dans ce sens, notre recherche représente un pas additionnel vers la compréhension des dynamiques des configurations stratégiques. Il serait donc intéressant de refaire cette recherche dans d'autres organisations appartenant au même secteur de l'industrie, et qui ont été soumises aux mêmes pressions institutionnelles, afin de vérifier s'il

existe d'autres configurations stratégiques, et afin de comparer leurs résultats avec les nôtres, dans le but d'enrichir cette théorie et de confirmer sa portée dans d'autres contextes.

Oliver (1992), Tolbert et Zucker, (1996), Greenwood *et al.* (2002) et Hinings *et al.* (2004) ont suggéré que les pressions institutionnelles (politique, économique, sociale et technologique) représentent une source déterminante pour interrompre la stabilité d'une configuration stratégique, en poussant l'organisation dans un changement transformationnel qui mène éventuellement à une nouvelle configuration, alors que notre étude a démontré que la transformation d'une configuration stratégique ne peut être amorcée que dans le cas où le leader perçoit une alternative viable. Dans ce contexte, il serait pertinent de mener des études sur la constellation de l'engagement de leader et sur les pressions institutionnelles, pour mieux comprendre le processus par lequel les leaders des organisations effectuent leur sélection des signaux institutionnels qui deviennent par la suite des enjeux stratégiques, alors que d'autres signaux sont ignorés.

Tushman et Romanelli (1985) et d'autres ont affirmé que l'accumulation d'une mauvaise performance conduit à une transformation, alors que notre étude a démontré clairement que dans une organisation diversifiée, la mauvaise rentabilité d'une division peut avoir un impact sur la performance de l'organisation, mais que le leader possède une marge de manœuvre lui permettant d'ajuster la configuration stratégique existante, sans forcément entamer la transformation de celle-ci. Dans ce contexte, il serait utile de mener des études comparatives sur les impacts des crises de performance sur l'engagement de leader envers la configuration stratégique existante dans deux différents groupes d'organisations. Le premier groupe est fortement diversifié géographiquement et au niveau des activités, alors que le deuxième groupe est totalement l'opposé du premier. Il apparaît également important d'explorer l'impact d'une bonne performance financière sur la poursuite de la transformation d'une configuration stratégique : ceci peut fournir des explications théoriques et empiriques sur l'effet de la bonne performance financière durant la concrétisation d'une transformation, car elle peut biaiser la perception du leader et devenir ainsi un obstacle à l'accomplissement d'une transformation.

REFERENCES

- Amis, J., Slack, T. and Hinings, C.R. 2004. « The pace, sequence and linearity of radical change », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 15-39.
- Andrews, K.R. 1980. « The Concept of Corporate Strategy », Homewood, Irwin, Revised Edition.
- Antoncic B. and Hisrich R.D. 2001. « Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, p. 495-527.
- Antoncic, B. and Hisrich R.D. 2003. « Clarifying the intrapreneurship concept » *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1, pp. 7-24.
- Ansoff, H.J. 1965. « Corporate Strategy ». McGraw-Hill.
- Barley, S.R. 1990. « Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work », *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, pp. 220-247
- Barley, S.R., and Tolbert P.S. 1997. « Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution ». *Organization Studies*, Vol. 18, No. 1, pp. 93-117.
- Brock, D. M. 2006. « The Changing Professional Organization: A Review of Competing Archetypes », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, No. 3, pp. 157-174.
- Burns, J., and Scapens R.W. 2000. « Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework ». *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 3-25.
- Campbell, A. 1997. « Mission Statements ». *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6, pp. 931-932.
- Chandler, A.D. 1962. « Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise », MIT Press, MA.
- Chandler, A.D. 1977. « The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business ». Cambridge, MA, Belknap, Press of Harvard University Press.
- Child, J. and Smith C. 1987. « The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector ». *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 565-594.

- Cooper, B.L., Waston H.J., Wixom B.H. and Goodhue D.L. 2000. « Data Warehousing Supports Corporate Strategy at First American Corporation ». *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 4, p. 547-567.
- Cooper, D. J, Hinings B., Greenwood R. and Brown J.L. 1996. « Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms », *Organization Studies*, Vol. 17, No. 4, pp. 623-647.
- Dacin, M.T. and Dacin P.A. 2008 « Traditions as Institutionalized Practice: Implications for De-Institutionalization ». In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Greenwood, R, Oliver C. et Suddaby R. (eds.). London: Sage, pp.
- Dacin, T., Goodstein, J. and Scott, R. 2002. « Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum » *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 1, pp. 45-57.
- Demers, C. 2007. « Organizational Change Theories: A Synthesis », 1st Edition, Sage Publication, p. 277.
- Dent, M, Howorth C., Mueller F. and Preuschoft C. 2004. « Archetype Transition in the German Health Service? The Attempted Modernization of Hospitals in a North German State », *Public Administration*, Vol. 82 No. 3, pp. 727-742.
- Denis, J.L., Langley A. and Cazale L. 1996. « Leadership and strategic change under ambiguity ». *Organization studies*, Vol. 17, No. 4, pp. 673-699.
- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Song, M., and Sinha, I. 2005. « Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance ». *Strategic Management Journal*, Vo. 26, pp. 47-74.
- Dess, G.G, Newport S. and Rasheed A.M.A. 1993. « Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions », *Journal of Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 775-795.
- DiMaggio, P.J. 1988. « Interest and agency in institutional theory », In *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Zucker L. G. (ed.). Cambridge: Ballinger, pp. 3-22.
- Dorado, S. 2005. « Institutional entrepreneurship, partaking, and convening ». *Organization Studies*, 26(3): 385-414.
- Donaldson, L. 1996. « The normal science of structural contingency theory », In *Handbook of Organizational studies*, Clegg, S.R., Hardy C. and Nord W. (ed.). London: Sage, pp. 57-76.

- Eisenhardt, K and Graebner M. E. 2007. « Theory building from cases: opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 25-32.
- Eisenhardt, K. 1989. « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Ericson, T. 2001. « Sensemaking in Organizations – Towards a Conceptual Framework for Understanding Strategic Change », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, pp. 109-131.
- Garud, R., Jain S. and Kumaraswamy A. 2002. « Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java ». *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, p. 196-214.
- George, J. M. and Jones G. R. 2000. « The Role of Time in Theory and Theory Building ». *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 657–684.
- Gersick, C.J.G. 1991. « Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm ». *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 10-36.
- Glick, W. H., Huber G. P., Miller C. C., Doty D. H. and Sutcliffe K. M. 1990. « Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments ». *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, pp. 293-312.
- Greenwood, R. 1984. « Incremental budgeting: antecedents of change ». *Journal of Public Policy*, Vol. 4, No. 4, pp. 277-306.
- Greenwood, R. and Hinings C. R. 1988. « Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change ». *Organizational Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 293-316.
- Greenwood, R. and Hinings C. R. 1993. « Understanding strategic change: The contribution of archetypes ». *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 1052-1081.
- Greenwood, R. and Hinings C. R. 1996. « Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism ». *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- Greenwood, R., and Hinings C.R. 1987. « Editorial Introduction: Organizational Transformation ». *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 261-264.
- Greenwood R., Suddaby R., and Hinings, C. R. 2002. « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 58-80.

- Hambrick, D.C. 1984. « Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues ». *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 27-41.
- Hardy, C. et Maguire S. 2008 « Institutional Entrepreneurship ». In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (eds), Sage, Los Angeles, London.
- Herring, R. J. and Santomero A. M. 1995. « The role of the financial sector in economic performance », *Financial institutions center working paper 95-08*, The Wharton School, Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, USA, 90 p.
- Hinings, C.R., and Greenwood R. 1988. « The dynamics of Strategic Change », 1st Edition, Basil Blackwell, p. 223.
- Hinings, C.R., Greenwood R., Reay T. and Suddaby R. 2004. « Dynamics of change in organizational fields ». In *Handbook of Organizational Change and Innovation*, sous la dir. De Polle M. S. et Van de Ven A. H., p. 304- 323. Oxford University Press, USA.
- Hinings, R.C., Greenwood, R. 1987. « The normative prescription of organizations », in *Institutional Patterns in Organisations*, Zucker, L.G. (ed.), Chicago: Ballinger, pp.53-70.
- Hunout, P. 1992 « Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences ». *Formation et Emploi*, No. 39, pp. 35-43.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen J. and Van de Ven A. 2009. « Doing which work? A practice approach to institutional pluralism ». In *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of organizations*, edited by Lawrence, T.B., Suddaby R. and Leca B. Cambridge University Press, UK, pp. 284-316.
- Kuhn T. S. 1970. « The Structure of Scientific Revolutions ». Chicago, Chicago University Press.
- Ketchen, D.J., Thomas J.B. and Snow C.C. 1993. « Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches », *The Academy of management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1278-1313.
- Kets de Vries, M.F.R. and Miller D. 1991. « Leadership Styles and Organizational Cultures: The Shaping of Neurotic Organizations ». In *Organization on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, San Francisco, Jossey Bass, pp. 243-263.
- Kikulis, L. M., Slack, T. and Hinings, B. 1992. « Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in national sport organizations », *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 27, No. 4, pp. 343 - 370.

- Kraatz, M.S. and Moore J.H. 2002. « Executive Migration and Institutional Change ». *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 120-14.
- Kraatz, M.S. 2009. « Leadership as institutional work: a bridge to the other side ». In *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, edited by Lawrence, T.B., Suddaby R. and Leca B. Cambridge University Press, UK, pp. 59-91.
- Kirkpatrick, I. and Ackroyd S. 2003a. « Archetype Theory and the Changing Professional Organization: A Critique and Alternative ». *Organization*, Vol. 10, No. 4, pp. 731-750.
- Kirkpatrick, I. And Ackroyd S. 2003b. « Transforming the Professional Archetype? The new Managerialism in UK Social Services », *Public Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 511-531.
- Kitchener, M. 1998. « Quasi-Market Transformation: An Institutionalist Approach to Change in UK Hospitals ». *Public Administration*, Vol. 76, pp. 73-95.
- Langley, A. 1999. « Strategies for theorizing from process data ». *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 691-710.
- Langley, A. 2007. « Process Thinking in Strategic Organization ». *Strategic Organization*, Vol. 5, No. 3, pp. 271-282.
- Lawrence, T. B. and Suddaby R. 2006. « Institutions and Institutional Work ». In *Handbook of Organizational Studies*, edited by Clegg, S.R. Sage Publications, pp. 215-254.
- Lawrence, T. B., Winn, M.I. and Jennings P. D. 2001. « The Temporal Dynamics of Institutionalization ». *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 624-644.
- Lichtenstein, B.M. 1995. « Evolution or transformation: A critique and Alternative to Punctuated Equilibrium ». *Academy of Management Journal. Best Papers proceedings*, pp. 291-295.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. 1985. « Naturalistic inquiry ». Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Leonard-Barton, D. 1990. « A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites ». *Organization Science*, Vol. 1 No.1, pp.248-66.
- Maguire, S. and Phillips N. 2008, « Citibankers' at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger ». *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 2, pp. 372-401.

- Messin, M et St-Onge S. 2000 « L'élargissement des bandes salariales à la Banque Nationale du Canada ». *Gazette du travail*, Vol. 3, No. 2, pp. 89-92.
- Meyer, A.D., Tsui A.S. and Hinings C.R. 1993. « Configurational Approaches to organizational Analysis », *The Academy of management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1175-1195.
- Miles, R. E., Snow C. C., Meyer A. D. and Coleman H.J. 1978. « Organizational Strategy, Structure, and Process ». *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 546-562.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. 1994. « Qualitative data analysis: an expanded sourcebook ». Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miller, D and Whitney J.O. 1999. « Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage ». *Business Horizons*, Vol. 42, No. 3, pp. 5-17
- Miller, D. 1986. « Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis ». *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 233-249.
- Miller, D. 1987. « The Genesis of Configuration ». *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 686-701.
- Miller, D. 1988. « Organizational Pathology and Industrial Crisis ». *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 2, pp. 65-74.
- Miller, D. 1990. « The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall: New lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal », 1st Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, p. 470.
- Miller, D. 1996. « Configurations Revisited ». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 505-512.
- Miller, D. and Friesen P. H. 1984. « Organizations A Quantum View ». Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Miller, D. and Friesen P.H. 1977. « Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes ». *Journal of Management Studies*, Vol.14, pp. 253-279.
- Miller, D. and Mintzberg H. 1983. « The Case for Configuration », In Morgan, G. (Ed.), *Beyond Method*, Beverly Hills, CA : Sage, pp. 57-73.
- Miller, D., and Friesen P.H. 1978. « Archetypes of Strategy Formulation ». *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 921-933.
- Mintzberg, H. 1979. « An emerging strategy of direct research » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 4, pp.582 - 589.

- Mintzberg, H. and Waters J. 1985. « Of Strategies, Deliberate and Emergent ». *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. and Waters J. A. 1982. « Tracking strategy in an entrepreneurial firm ». *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 465-499.
- Mintzberg, H. 1983. « Structure in Fives: Designing Effective Organizations ». Prentice-Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. and Lampel J. 1998. « Strategy Safari ». Free Press, New York, USA.
- Monge, P.R. 1990. « Theoretical and Analytical Issues in Studying Organizational Processes ». *Organization Science*, Vol. 1, No. 4, pp. 406-430.
- Oliver, C. 1991. « The antecedents of deinstitutionalization ». *Organization Studies*, Vol. 13, No. 4, pp. 563-588.
- Oliver, C. 1992. « The antecedents of deinstitutionalization ». *Organization Studies*, Vol. 13, No. 4, pp. 563-588.
- Pentland, B.T. 1999. « Building process theory with narrative: From description to explanation ». *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 711-724.
- Pearce, J.A. and David F. 1987. « Corporate Mission Statements: The Bottom Line ». *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, pp. 109-116.
- Perkman, M., and Spicer A. 2008. « How are management fashions institutionalized? The role of institutional work ». *Human Relations*, Vol. 61, No. 6, pp. 811-844.
- Pettigrew, A. M. 1985. « The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI ». Basil Blackwell, Oxford, p. 542.
- Pettigrew, A. M. 1987. « Context and Action in the Transformation of the Firm ». *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 649-669.
- Pettigrew, A. M. 1990. « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice ». *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, pp. 267-292.
- Pettigrew, A. M., Woodman R. W. and Cameron K. S. 2001. « Studying organizational change and development: challenges for future research ». *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 697-713.

- Pinnington, A. and Morris T. 2003. « Archetype Change in Professional Organizations: Survey Evidence from Large Law Firms », *British Journal of Management*, Vol. 14, pp. 85-99.
- Pinnington, A., and Morris T. 2002. « Transforming the Architect: Ownership From and Archetype Change ». *Organizational Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 189-210.
- Porter, M. 1980. « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors ». The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. 1985. « Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ». The Free Press, Boston, MA.
- Poulin, P. and Tremblay B. 2005. « Desjardins en mouvement ». Édition Dorimène, Presses HEC Montréal.
- Reay, T., Golden-Biddle K. and Germann K. 2006. « Legitimizing a new role: Small wins and micro-processes of change ». *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, pp. 977-998.
- Ranson, S., Hinings, B. and Greenwood R. 1980 « The structuring of organizational structures ». *Administrative Science Quarterly*, Vo. 25, No. 1, pp. 1-17.
- Romanelli, E. and Tushman M.L. 1985. « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation ». *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 171-222.
- Scott, W.R. 2008. « Institutions and Organizations: Ideas and Interests », 3rd Edition. Sage Publications.
- Seo, M. G., and Creed, D. 2002. « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, Vol, 27, No. 2, pp. 222-247.
- Steyrer, J. 1998. « Charisma and the Archetype of Leadership ». *Organizational Studies*, Vol. 19, No. 5, pp. 807-828.
- Suchman, M.C. 1995. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- Summer, C.E, Bettis R.A., Duhaime I.H., Vrant J.H., Hambrick D.C., Snow C.C. and Zeithaml C.P. 1990. « Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy ». *Journal of Management*, Vol. 16. No. 2, pp. 361-398.

- Tolbert, P.S. and Lynne G. Z. 1996 « Institutionalization of institutional theory », in Handbook of organizational studies. Clegg, S., Hardy C. and Nord W. (eds.). London: Sage, pp. 175-190.
- Tushman M., Newman W.H., Romanelli E. 1986 « Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution ». California Management Review, vol. 29, n° 1, p. 29-44.
- Van de Ven, A. H. and Huber G. P. 1990. « Longitudinal Field Research methods for studying process of organizational change ». Organization Science, Vol. 1, No. 3, pp. 213-219.
- Van de Ven, A.H. and Poole M.S. 2005. « Alternative Approaches for Studying Organizational Change ». Organization Studies, Vol. 26. No. 9, pp. 1377-1404.
- Westley, F.R. and Mintzberg H. 1989. « Visionary Leadership and Strategic Management ». Strategic Management Journal, Vol. 10, Special Issue, pp. 17-32.
- Yin, K. 2003. « Case Study Research: Design and Methods », 3rd Edition. Sage Publications.

ANNEXE I
ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ

**ENTENTE RELATIVE À L'ACCÈS AUX INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES
ET CONFIDENTIELLES**

ATTENDU QUE Monsieur Mongi Hamdi (ci-après appelé « l'Étudiant »), étudiant au doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal (ci-après appelée « l'UQÀM ») a formulé une demande auprès de la xxx (ci-après appelée « la Banque ») pour avoir accès à des informations privilégiées et confidentielles dans le cadre de la réalisation de sa thèse de doctorat portant sur la configuration stratégique et performance organisationnelle à la banque, plus spécifiquement comment la configuration stratégique se forme et se déforme à travers le temps (ci-après appelée la « Thèse ») (description complète de thèse en annexe I);

ATTENDU QUE l'Étudiant aura accès dans ce contexte à des informations privilégiées et confidentielles par le biais, notamment, des documents internes (rapports des plans stratégiques, notes des communications entre le conseil d'administration, la haute direction et les unités d'exploitations, et autres documents qui seront jugés pertinents à la Thèse) d'observations participatives lorsque autorisées et d'interviews obtenues auprès de membres des unités d'exploitations, de la direction de la Banque et du Conseil d'administration;

En conséquence, il est convenu ce qui suit :

1. OBJET

L'objet de la présente entente est d'assurer la confidentialité des informations privilégiées et confidentielles auxquelles l'Étudiant pourrait avoir accès que ce soit avant, pendant et après la réalisation et le dépôt de sa thèse de doctorat portant sur la configuration stratégique et performance organisationnelle à la Banque ainsi que permettre à la Banque d'exercer son droit de regard et sa discrétion quant au contenu de la thèse de l'Étudiant;

La présente entente a également pour objet que l'Étudiant fournisse à la Banque, dans les trois (3) mois suivant le dépôt final de sa thèse à l'UQÀM, un rapport contenant une analyse détaillée et critique expliquant les mécanismes de la configuration stratégique et performance organisationnelle à la Banque.

2. MODALITÉS D'ACCÈS AUX INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES ET CONFIDENTIELLES

La banque permet par les présentes à l'Étudiant d'obtenir de la Banque des informations, identifiées ou non comme privilégiées et confidentielles, incluant notamment toute information, verbale ou écrite, concernant entre autres, la gouvernance de la banque, la stratégie corporative, le pouvoir et les parties prenantes, l'environnement externe de la banque, les structures organisationnelle, les routines internes, les processus d'apprentissages, les processus de développement de produits et de marchés, la culture organisationnelle, les stratégies des unités d'exploitations et les opérations de la Banque (les « Informations privilégiées et confidentielles »). Par conséquent, l'Étudiant convient de ce qui suit :

Toutes demandes d'entrevues, d'observations participatives ou d'accès aux informations privilégiées et confidentielles devront préalablement être autorisées par Monsieur xxx xxx, Vice-président Finance (description complète des exigences informationnelles en annexe II; description de déroulement de la thèse en annexe III). En cas de non-disponibilité de Monsieur xxx, les demandes devront être soumises à tout autre dirigeant de la Banque dûment par écrit et identifié préalablement par Monsieur xxx;

- 1.1. Toute documentation devra être consultée sur place, au siège social de la Banque, situé au xxxx;
- 1.2. L'étudiant aura accès à un poste de travail informatique au siège social de la Banque lui permettant de consulter les documents fournis et il pourra utiliser un progiciel Atlas-ti afin d'analyser ces documents;
- 1.3. Toute documentation papier recueillie par l'étudiant devra obligatoirement être remise à la Banque à la fin de chaque journée (l'étudiant pourra les convertir sur support informatique (digitalisé) auparavant et les consulter via le poste de travail informatique);
- 1.4. Les entrevues ne pourront à aucun moment être filmées. L'étudiant pourra prendre des notes au cours de l'entrevue ou enregistrer l'entrevue si la personne interviewée l'autorise (les notes prises ou l'enregistrement devront être convertis sur support informatique (digitalisé) et détruits par la suite);
- 1.5. Les notes prises lors des observations participatives autorisées devront être converties sur support informatique (digitalisé) et détruites par la suite.

3. ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ ET DE NON-DIVULGATION

L'Étudiant convient également de ce qui suit :

- 3.1 Les Informations privilégiées et confidentielles obtenues ne pourront être utilisées que conformément aux présentes et uniquement pour les fins de la réalisation de la Thèse;

- 3.2 Sous réserve de ce qui suit, l'Étudiant et le directeur de thèse s'engagent à ne pas divulguer les Informations privilégiées et confidentielles à quiconque, sans l'accord préalable écrit de la Banque;
- 3.3 L'Étudiant apportera toutes les mesures nécessaires à la protection des Informations privilégiées et confidentielles;
- 3.4 Les Informations privilégiées et confidentielles obtenues par l'Étudiant pourront être communiquées à son directeur de Thèse, dans le cadre de la réalisation de la Thèse sans accord préalable de la Banque. Toutefois, l'Étudiant, de même que son directeur de Thèse, devront prendre toutes les mesures de protection nécessaires afin d'empêcher toute divulgation non autorisée. Cela inclut notamment, mais sans s'y limiter, la transmission des Informations privilégiées et confidentielles obtenues à tout membre de la direction de l'Université, du comité de révision, de comités d'approbation ou d'autres personnes non autorisées;
- 3.5 Dans l'éventualité où il y avait changement de directeur de thèse, l'Étudiant s'engage à ce que le nouveau directeur de thèse prenne connaissance et signe la présente entente et qu'il s'engage à en respecter les termes et conditions;
- 3.6 À moins de stipulation contraire à cet effet, l'Étudiant ne devra pas utiliser dans la Thèse, le nom xxx ou de l'une de ses filiales, l'abréviation xx ou l'abréviation de l'une de ses filiales ou tout logo représentant la Banque ou l'une de ses filiales ou tout autre mention susceptible d'identifier la Banque ou ses filiales ni permettre ou tolérer une telle utilisation à moins d'avoir obtenu au préalable l'approbation écrite de la Banque;
- 3.7 L'Étudiant devra soumettre à la Banque la version finale de sa thèse, au moins quatre (4) semaines avant le dépôt de celle-ci à l'UQÀM, afin que la Banque en prenne connaissance et qu'elle en approuve le contenu;
- 3.8 L'Étudiant convient que toute critique à l'endroit de la Banque sera sujette à être retirée;
- 3.9 À la demande de la Banque et à la discrétion de celle-ci, l'Étudiant devra retirer de sa Thèse toute information jugée inadéquate par celle-ci;
- 3.10 L'Étudiant reconnaît que toute divulgation non autorisée des Informations privilégiées et confidentielles est susceptible de causer des dommages à la Banque. Cette dernière a droit de recourir à une injonction pour assurer la protection des Informations privilégiées et confidentielles en sus de tous ses autres recours de quelque nature que ce soit;
- 3.11 La présente entente lie l'Étudiant avant, pendant et après la réalisation et le dépôt de sa Thèse;

3.12 La présente entente vise tant la Banque que ses filiales et entités du groupe xxx et sera régie et interprétée conformément aux lois du Québec.

4. REMISE DU RAPPORT DE L'ANALYSE DÉTAILLÉE À LA BANQUE

L'Étudiant s'engage à fournir à la Banque, dans les trois (3) mois suivant le dépôt de sa Thèse à l'UQAM, une analyse détaillée et critique expliquant les mécanismes de la configuration stratégique et performance organisationnelles à la Banque, le tout sans aucune rémunération de quelque nature que ce soit.

Signée à Montréal, Québec, le 31 août 2006

par: _____
Mongi Hamdi

À être signée par le directeur de thèse

J'ai pris connaissance de la présente entente et je m'engage à m'y conformer.

Signée à Montréal, Québec, le 31 août 2006

par: _____
Bernard Prosper

XXXX XXXX

Signée à Montréal, Québec, le 31 août 2006

Par : _____
Xxx xxxx
Vice-président Finance

ANNEXE II

L'ÉVOLUTION DES ANCÊTRES DU GROUPE FINANCIER

Introduction

Cette annexe est organisée en deux parties. Un sommaire de l'évolution du secteur des services financiers a été exposé dans la première partie, en mettant l'accent sur les piliers sur lesquels le secteur des services financiers avait été structuré jusqu'à la fin des années 1980. La deuxième partie de cette annexe a mis l'accent sur l'évolution des ancêtres du groupe financier dès leur établissement, une histoire riche en événements, dans laquelle les ancêtres du groupe financier ont essayé à plusieurs reprises d'unir leurs activités pour améliorer leur sort ; cet effort a mené à la réorganisation d'une banque ancêtre en 1900, donnant naissance à la première banque fondatrice du groupe financier étudié et à la fusion des deux autres banques ancêtres qui ont été soutenues par le pouvoir politique dans la réalisation de leur projet de fusion au début des années 1920, ce qui a formé la deuxième banque fondatrice du groupe financier. Pendant environ un demi-siècle, les deux banques fondatrices ont suivi un développement semblable, qui a atteint ses limites en les obligeant à unir leurs forces pour mieux faire face à un avenir favorable à la grande entreprise. Cette inévitable fusion a donné naissance au groupe financier étudié, à la fin de 1979. Cette fusion constitue la suite logique d'un effort de consolidation entre les banques francophones au Canada.

À la fin de la deuxième partie, la performance des deux banques a été mise sous la loupe du microscope pour mieux comprendre la consolidation des intérêts mutuels des deux banques, faisant de la nouvelle banque (le groupe financier) un leader dans son marché principal. Mais celle-ci faisait face à un défi de taille concernant son intégration structurelle et opérationnelle.

1. Les piliers du secteur des services financiers et leur décloisonnement

Le groupe financier étudié opérait sous la réglementation fédérale canadienne, qui avait regroupé les activités des institutions financières jusqu'en 1987 en quatre piliers clairement identifiables : les banques à charte, les maisons de courtage, les compagnies fiduciaires et de

prêts hypothécaires et les compagnies d'assurance (Freedman, 1998). En parallèle à ces institutions se trouvent les coopératives de crédit, telles que les caisses populaires et les crédits unions. Celles-ci se spécialisent dans les dépôts, les hypothèques résidentielles et les crédits personnels. Les activités de ces coopératives évoluaient au fil des années, de sorte qu'elles devenaient semblables aux banques à charte, mais elles étaient régies par une réglementation provinciale leur donnant un avantage concurrentiel en les autorisant à distribuer des produits d'assurance dans leurs succursales (Freedman, 1998 ; Allen et Engert, 2007).

1.1. Les banques à charte

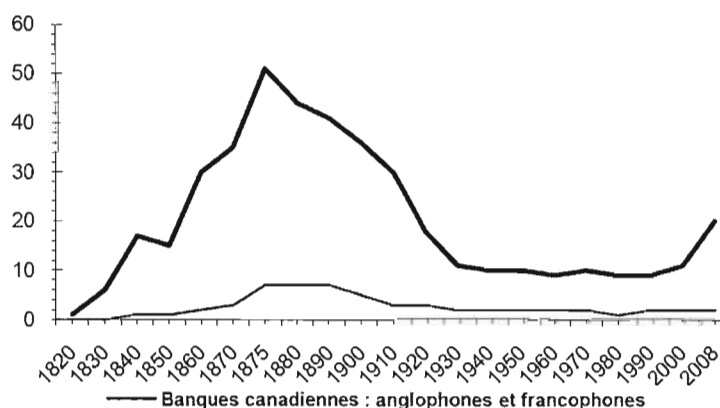
Les banques à charte représentent le pilier le plus important du secteur des services financiers au Canada. Elles se sont établies en premier dans les grands centres urbains, tels que Montréal et Toronto, au début du XIX^e siècle. Par la suite, elles ont développé leurs réseaux de succursales, d'agences et de bureaux partout sur le territoire canadien et ailleurs dans le monde (Neufeld, 1972). Ces organisations étaient caractérisées par un niveau élevé d'endettement, qui provenait principalement des dépôts des épargnants, leur donnant un caractère différent des autres organisations opérant dans d'autres secteurs économiques ; mais elles se rassemblaient au niveau de la propriété, qui était publique, par un actionnariat commun contrôlé par les marchands et les élites de la société canadienne. Elles sont donc régies par une réglementation prudente, la Loi sur les banques, mise en place en 1871 et qui a subi plusieurs amendements au fil des années. Selon cette loi, les banques, comme le gouvernement fédéral, peuvent émettre des coupures de billets monétaires à leur nom pour faciliter les échanges économiques. Toutefois, le gouvernement fédéral s'appropriait ce droit à partir du milieu des années 1930, en devenant le seul émetteur autorisé de billets et de pièces de monnaie. À partir de 1935, les billets sont produits par la Banque du Canada, créée au début de cette même année, alors que les pièces de monnaie sont forgées par la Monnaie Royale du Canada (Eckardt, 1914 ; Neufeld, 1972).

Dès leur création, les banques à charte jouent le rôle d'intermédiaire financier en acceptant les dépôts des particuliers, des entreprises et des institutions, et en fournissant du financement

aux activités commerciales. Leur domaine d'activités a été élargi durant la deuxième moitié des années 1950, en incluant les prêts personnels et les hypothèques résidentielles (Freedman, 1998). Les banques à charte sont dominées par les six premières banques canadiennes, qui sont décrites comme la « ligue majeure » (Epdanc). Elles détiennent plus de 90 % de l'actif bancaire et elles mènent leurs activités partout au Canada à travers leurs réseaux de succursales. Cette concentration est issue de plusieurs vagues de fusions et d'acquisitions que le secteur des services financiers au Canada a connues jusqu'en 1985. À titre d'exemple, le groupe financier étudié est issu de la fusion de deux banques francophones, qui étaient, à leur tour, le résultat d'une fusion et d'une réorganisation au début du XX^e siècle, incluant trois petites banques francophones canadiennes (Rudin, 1980, 1985).

En effet, l'histoire des banques à charte montre qu'elles ont vécu une expansion fulgurante, puis une concentration frappante. Leur nombre est passé de quelques-unes, en 1820, à 51 en 1875, incluant sept banques francophones. Après l'atteinte de ce sommet, un mouvement de fusions, d'acquisitions, de réorganisations et de faillites a commencé en 1876 et il s'est intensifié pendant quatre décennies débutant à la fin du XIX^e siècle et s'échelonnant sur les trois premières décennies du XX^e siècle, telle que l'illustre la figure ci-après.

Figure 31 : L'évolution du nombre de banques à charte au Canada



De 1876 à 1899, le nombre de banques est passé de 51 à 37, un déclin de 27 %, alors que de 1900 à 1932, ce nombre a subi un déclin remarquable de 73 %, revenant à seulement 10 banques. Durant la même période, le nombre de banques francophones est passé de 7 à 2, un déclin de 71 %, alors que les banques anglophones connaissaient un déclin plus important de 89 %. Ce nombre a subi une faible variation jusqu'au début des années 1990 ; quelques fusions ont eu lieu, dont celle de deux banques francophones, ce qui a donné naissance au groupe financier étudié, et trois faillites de petites banques anglophones. Dès lors, le nombre des banques à charte a doublé, atteignant 20 banques en 2008, dont deux banques francophones qui occupaient le 6^e et 7^e rang des banques canadiennes.

1.2. Les autres piliers du secteur des services financiers

Les maisons de courtage, les entreprises fiduciaires et de prêts hypothécaires et les compagnies d'assurance représentent les autres piliers du secteur des services financiers. En outre, les maisons de courtage ont vu le jour pendant les années 1830. Ce sont de petites et moyennes entreprises à propriété fermée qui sont dominées par des associés principaux et des professionnels en valeurs mobilières. Leurs premières transactions consistaient à négocier les actions de la compagnie de chemin de fer St. Lawrence Railway, négociations qui ont eu lieu à Montréal entre un groupe limité de courtiers (Neufeld, 1972). Dès la création des marchés boursiers, les maisons de courtage jouent le rôle d'intermédiaire entre les investisseurs ou les emprunteurs et le marché des capitaux, en se concentrant principalement sur la souscription et la négociation des actions, la vente et l'achat des produits d'obligations et de marchés monétaires, puis elles se sont spécialisées dans les conseils en placement, en offrant une multitude d'analyses et de conseils à leurs clients. Ces organisations exercent leurs activités sous la régie de la réglementation provinciale, alors que les entreprises fiduciaires et de prêts hypothécaires opèrent sous la réglementation fédérale ou provinciale. Elles sont entrées en opération durant les années 1880. Ce pilier du secteur des services financiers regroupe de petites entreprises à propriété fermée qui sont contrôlées par des notaires, des avocats et des comptables. Elles mènent principalement des activités fiduciaires, en jouant le rôle de liquidateur ou d'administrateur de successions, puis elles ajoutent le rôle d'intermédiaire financier en collectant des dépôts et en octroyant des prêts hypothécaires aux ménages, de

sorte qu'elles deviennent des organisations quasi-bancaires (Neufeld, 1972 ; Freedman, 1998).

Avant l'octroi d'un prêt, l'institution financière exige une garantie, afin de minimiser sa perte en cas de défaut, mais comment faisaient les particuliers, les entreprises et les institutions pour se protéger contre les accidents, les maladies, les décès, les incendies, les vols ou les catastrophes naturelles qui pouvaient détruire leurs patrimoines ? C'est ainsi que l'idée de partager les risques a émergé, donnant naissance à des compagnies d'assurance. Elles ont été conçues dans les années 1840, mais la loi fédérale qui régit ces organisations est approuvée en 1868. Ce sont des entreprises à propriété par actions ou fermées dominées par des associations privées ou des collectivités (Neufeld, 1972). Ces organisations menaient donc leurs activités principalement sous la juridiction fédérale, mais il y en avait un petit nombre d'entre elles qui étaient gérées sous la réglementation provinciale. Elles offraient une multitude de produits d'assurance : l'assurance vie, l'assurance accident et maladie, les rentes, l'assurance responsabilité, l'assurance sur les biens et l'assurance automobile, puis elles investissaient leurs primes dans les prêts hypothécaires, les obligations et les actions (Neufeld, 1972 ; Freedman, 1998 ; Allen et Engert, 2007).

1.3. Le commencement de décloisonnement des piliers du secteur des services financiers

La structuration du secteur des services financiers canadien en piliers est mise en place pour assurer la solvabilité et la stabilité du secteur des services financiers, qui a connu plusieurs faillites avant la période de la Grande dépression des années 1930 (Allen et Engert, 2007). Dès lors, cet encadrement réglementaire s'est avéré utile au bon fonctionnement du secteur des services financiers, qui n'a pas enregistré aucune faillite bancaire entre 1925 et 1979. À partir de la fin des années 1970, la réglementation canadienne a assoupli les conditions d'entrée des banques étrangères, auxquelles on ne permettait pas d'opérer auparavant au Canada sous la Loi sur les banques, à l'exception de deux banques : la Barclays, créée en 1929, celle-ci n'a pas pu survivre longtemps, puisqu'elle a été vendue à l'Imperial Bank of Canada, en 1956, et la Mercantile, créée en 1953 par une loi spéciale du parlement canadien.

Lors de la vente de cette banque à une autre banque étrangère en 1963, le gouvernement fédéral a réalisé le besoin d'organiser la propriété des banques à charte, en approuvant la transaction et en interdisant aux banques étrangères d'entrer sur le marché canadien jusque la fin des années 1970, moment où les banques étrangères, dont plusieurs avaient des filiales de financement dans les provinces canadiennes opérées sous des juridictions provinciales, peuvent créer des filiales, mais avec un capital relativement faible, procurant un avantage concurrentiel, au niveau d'économie d'échelle, aux banques canadiennes (Freedman, 1998).

En plus de cette ouverture aux concurrents étrangers, la réglementation a affaibli les barrières entre les quatre piliers du secteur des services financiers. En effet, le commencement de décloisonnement des piliers du secteur a débuté à partir de 1954, date où la Loi sur les banques a autorisé les banques à charte à opérer dans les segments des prêts personnels et des prêts hypothécaires. Cette étape a été accélérée en 1967, après l'abolition du plafond de taux d'intérêt et la permission aux banques d'octroyer des prêts hypothécaires sans la garantie du gouvernement fédéral.

2. Les ancêtres du groupe financier étudié

L'histoire des ancêtres du groupe financier étudié remonte au XIX^e siècle, période au cours de laquelle les Canadiens francophones se plaignaient du manque de services offerts par les banques anglophones et de leur qualité, de sorte qu'un correspondant du *Prix Courant*, un quotidien francophone, a observé que « la Banque de Montréal [une banque anglophone] néglige complètement notre province [Québec] et réserve toutes ses faveurs au Haut-Canada » (Rudin, 1985, p. 34). Ce genre de sentiment d'insatisfaction est généralisé dans la population francophone et il nourrit un mouvement nationaliste chez les entrepreneurs francophones menant à la création de sept banques régionales à concentration territoriale : la Banque du Peuple, en 1835, la Banque Nationale, en 1860, la Banque Jacques-Cartier, en 1862, la Banque Ville-Marie, en 1872, la Banque de Saint-Jean, en 1873, la Banque d'Hochelaga, en 1874, et la Banque de Saint-Hyacinthe, en 1874 (Rudin, 1985). Ces banques ont développé leur réseau de succursales dans plusieurs villes dans lesquelles la population

francophone dépassait 75 % de la population totale ; le nombre de leurs succursales est passé de 5, en 1871, à 365 en 1921 (Rudin, 1985).

Cependant, la plupart de ces banques n'ont pas survécu longtemps, à cause d'une gestion inadéquate de leurs fonds (Rudin, 1985). Dès 1875, moment où le nombre de banques au Canada a atteint un sommet inégalé dans l'histoire du secteur des services financiers, l'environnement économique n'était pas favorable aux petites banques, qui avaient poussé comme des champignons partout au Canada, avec une capitalisation limitée et un style de gestion inadéquat. Plusieurs d'entre elles ont été soit liquidées, soit absorbées par d'autres banques, surtout par des banques anglophones, amorçant un processus de concentration des services bancaires au Canada (Neufeld, 1972). Les banques francophones n'y échappent pas ; quatre d'entre elles ont été liquidées, la cinquième a connu une réorganisation majeure après deux tentatives de fusion ratées avec d'autres banques, donnant naissance à l'une des deux banques fondatrices du groupe financier étudié, la BP (Banque Provinciale), en 1900, qui occupe la troisième position derrière la Banque Nationale, qui a réussi à se redresser à la fin du XIX^e siècle. Celle-ci est devancée par la Banque d'Hochelaga, qui a échappé à cette vague de liquidations et de réorganisations, en entamant le XX^e siècle comme la plus importante banque francophone au Canada (Rudin, 1980, 1985).

Pendant le premier quart du XX^e siècle, le paysage bancaire canadien compte de moins en moins de banques à charte, seulement 11 en 1925, alors que le nombre de banques francophones a été réduit à deux banques après la fusion de la Banque d'Hochelaga et de la Banque Nationale, en 1924, suite aux difficultés financières que cette dernière a connues, donnant naissance à la deuxième banque fondatrice du groupe financier étudié, la BCN (Banque Canadienne Nationale), en février 1925 (Rudin, 1980, 1985).

2.1. Le cadre réglementaire des banques et ses amendements entre 1871 et 1925

Les ancêtres du groupe financier sont régis par une loi fédérale, la Loi sur les banques, qui a été mise en application en 1871, environ un demi-siècle après que la première banque commerciale au Canada a reçu sa charte et trois ans après la formation de la Confédération

canadienne. Auparavant, les colonies (Bas et Haut-Canada) octroyaient des chartes aux banques (Eckardt, 1914 ; Dixon, 1935 ; Curtis, 1947). La Loi sur les banques représente donc une consolidation et une modernisation des lois appliquées par les colonies avant la naissance de la Confédération canadienne. Elle a pour objectif de mettre toutes les banques du Canada sous la même bannière de droits et d'obligations. Elle définissait l'activité bancaire, ce que la banque à charte pouvait faire ou non, comment elle devait être régie, sa structure organisationnelle et son capital, les responsabilités de ses administrateurs, le droit de vote et les dividendes. Entre autres, le domaine d'activités d'une banque à charte a été défini de la manière suivante :

The bank may (a) open branches, agencies and offices; (b) engage in and carry on business as a dealer in gold and silver coin and bullion, (c) deal in, discount and lend money and make advances upon the security of, and take as collateral security for any loan made by it, bills of exchange, promissory notes and other negotiable securities, or the stock, bonds, debentures and obligations of municipal and other corporations, whether secured by mortgage or otherwise, or Dominion, provincial, British, foreign, and other public securities; and (d) engage in and carry on such business generally as appertains to the business of banking. (Eckardt, 1914, p. 7, 8 ; Patterson, 1917, p. 36)

La loi sur les banques a formellement interdit à une banque à charte d'exploiter directement ou indirectement les activités suivantes :

(a) Deal in the buying or selling or bartering of goods, wares and merchandise, or engage or be engaged in any trade or business whatsoever; (b) Purchase, or deal in, or lend money, or make advances upon the security or pledge of any share of its own capital stock, or of the capital stock of any bank; or (c) Lend money or make advances upon the security, mortgage or hypothecation of any lands, tenements or immovable property, or of any ships or other vessels, or upon the security of any goods, wares and merchandise. (Patterson, 1917, p. 36)

Au niveau de la structure du capital, la loi a exigé que le capital minimum d'une banque à charte soit de 500 000 \$, dont 100 000 \$ devaient être versés comme capital réservé avant que la banque ne commence son exploitation et un autre 100 000 \$ dans les deux ans après qu'elle entre en exploitation. Ce capital devait être divisé en actions de 100 \$ chacune. Comme les banques à charte ont le pouvoir d'émettre leurs propres billets, les montants exigibles, le capital réservé, représentent une forme d'assurance pour protéger les détenteurs des billets de la banque, dont le plus petit est de 4 \$ (Eckardt, 1914).

L'acte d'incorporation d'une banque à charte est confié au Comité des Banques et du Commerce, par lequel les demandes d'incorporation seront étudiées, alors que le certificat d'exploitation qui permet à la banque de commencer ses activités est régi par le Conseil du Trésor, qui a le pouvoir de s'assurer que les exigences de la Loi sur les banques et celles de l'acte d'incorporation ont été respectées. Pour qu'une banque soit incorporée, sa structure organisationnelle fonctionnelle doit être dirigée par un comité d'au moins cinq directeurs (conseil d'administration), qui possèdent une part importante d'actions, généralement ce sont des marchands et des commerçants. Ce comité peut augmenter la capitalisation boursière de la banque lors de l'assemblée générale ou d'une réunion extraordinaire. Il doit choisir deux directeurs généraux (un président et un gérant général ou un chef d'exploitation) pour mener les activités quotidiennes de la banque. Les membres du comité et les directeurs généraux seront responsables des pertes du capital réservé, alors que les actionnaires assumeront la double responsabilité des actions en circulation au cas où la banque ferait faillite. La Loi sur les banques autorise une banque à suspendre ses opérations, mais cette suspension ne devra pas dépasser 90 jours, sans quoi elle perdra sa charte. Les détenteurs des actions ne peuvent voter qu'après 30 jours de leur achat, alors que les dividendes sont limités à 8 %, en autant que la réserve du capital est inférieure à 20 % du capital réservé. Le reste de la Loi sur les banques traite des modes de fonctionnement d'une banque, tels que l'organisation du siège social qui se trouve dans l'une des grandes villes, les succursales, les agences et les bureaux, qui dépendent de la capacité expansionniste de la banque et de ses exigences en matière de ressources humaines (Eckardt, 1914 ; Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985).

Pour que la Loi sur les banques suive l'évolution économique, sociale et politique de la société canadienne et d'ailleurs dans le monde, il a été convenu qu'elle subirait une révision en profondeur à peu près chaque décennie, pour apporter les modifications nécessaires sous forme d'amendements. En outre, la Loi sur les banques a été amendée plusieurs fois, dont cinq fois avant 1925, soit en 1880, 1890, 1900, 1913 et 1923. De plus, l'autorité de réglementation peut modifier la Loi sur les banques chaque fois qu'elle constate une faille ou un événement extraordinaire. À titre d'exemple, en 1879, la Loi sur les banques a été

renforcée pour interdire à une banque de consentir des avances à une autre banque sur garantie de ses actions (Eckardt, 1914).

2.1.1. Les amendements réglementaires du dernier quart du XIX^e siècle

De 1868 à 1873, l'activité économique au Canada connaît une expansion notable, permettant une prospérité sociale, surtout dans l'Ouest du Canada, où d'autres nouveaux territoires ont joint la Confédération canadienne, donnant un nouvel essor au développement agricole et industriel en stimulant l'activité commerciale à travers le Canada (Jamieson, 1962). Celle-ci a motivé plusieurs marchands et commerçants à établir de nouvelles banques, de sorte que leur nombre est passé de 35, en 1868, à 51 en 1875. Cela signifie une croissance fulgurante des crédits, des dépôts et du nombre de billets en circulation, une croissance exponentielle qui pouvait avoir des conséquences néfastes si l'activité économique ralentissait brusquement. En outre, Jamieson (1962) a affirmé que « commercial credit, both wholesale and retail, became dangerously over-extended and it did not require much discernment to see that a crisis was imminent » (p. 22). En fait, l'activité économique a tourné en ralenti en 1874, poussant les banques à devenir plus conservatrices, en mettant des restrictions sur l'octroi des prêts. Plusieurs entreprises en ont donc subi les conséquences, et plusieurs d'entre elles ont déclaré faillite, permettant le déclin de l'optimisme et entraînant le pays dans une dépression profonde jusqu'en 1879. Une des conséquences sur les ancêtres du groupe étudié a été qu'une d'entre elles, la Banque Jacques-Cartier, a été contrainte de suspendre ses opérations temporairement en 1875, mais elle revenait sur la scène bancaire après moins de trois mois. Par la suite, elle a essayé de se fusionner avec la Banque Nationale, en 1879, mais cette dernière a décliné la proposition. Si les ancêtres du groupe financier étudié avaient le potentiel de surmonter cette dépression, plusieurs autres banques canadiennes, surtout celles de petite taille ou ayant une mauvaise administration, ont déclaré faillite ou ont été liquidées, affaiblissant la confiance des détenteurs de billets et des déposants envers les banques.

La dépression a eu un impact négatif sur l'image et sur la confiance envers les banques. Leur nombre a été réduit à 44, suite aux pertes importantes et aux mouvements de panique des déposants, qui se sont précipités aux portes de leur banque pour retirer leurs dépôts,

conduisant à plusieurs faillites et liquidations volontaires. Le parlement a donc amendé la Loi sur les banques en 1880. L'amendement a ajouté un mécanisme protégeant ceux qui détenaient des billets monétaires, en augmentant la valeur minimale des billets de quatre à cinq dollars et en leur accordant le statut de créateur de premier rang sur les avoirs de la banque, en cas de faillite. On a interdit aux banques de consentir des prêts contre leurs propres actions. L'amendement a aussi clarifié les définitions de plusieurs termes, tels que les biens et les marchandises, pour identifier la liste des personnes qui pouvaient emprunter auprès des banques sur garantie de leurs biens. Cette liste inclut ceux qui possèdent un moulin à scie, un abattoir, une manufacture de bois, de cuir et de produits agricoles ; cette facilité d'accès aux crédits est mise en place pour encourager les entrepreneurs, qui deviendront par la suite un élément essentiel du développement économique au Canada (Curtis, 1947 ; Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985).

Au début des années 1880, l'activité économique a connu une expansion notable, poussant les prix des biens à des sommets qui ont alimenté l'inflation, de sorte que lorsque la valeur des biens a chuté, les effets négatifs sont ressortis partout dans la société canadienne ; plusieurs producteurs se trouvaient dans des situations précaires à cause de la baisse des produits agricoles. Les banques n'ont pas échappé à cet événement, enregistrant plusieurs faillites ; leur nombre est passé de 44, en 1880, à 41 en 1889. Pour survivre, plusieurs d'entre elles ont effectué un ajustement de leur capital, une amélioration de leurs ressources humaines et une gestion plus rigoureuse de leurs risques, ce qui a limité leurs pertes. L'une des améliorations remarquables de cette décennie a été l'établissement de la première maison de compensation au Canada, en 1887, une initiative des banques d'Halifax qui a été étendue, par la suite, à plusieurs banques de Montréal, Toronto, Hamilton et Winnipeg (Jamieson, 1962). Cette innovation a remplacé les anciennes méthodes compliquées et risquées d'échange des billets monétaires entre les banques. Généralement, les banques étaient satisfaites de l'amendement de 1880, mais elles ont ensuite découvert des failles qui pouvaient être améliorées concernant les billets monétaires. Elles ont donc commencé une consultation dès 1888 pour mieux se préparer à la prochaine révision, qui a été effectuée en 1890.

L'amendement de 1890 exige que la nouvelle banque ait 250 000 \$ en capital réservé avant d'entrer en exploitation, au lieu des 200 000 \$ exigibles auparavant. La nouvelle banque devait commencer son exploitation à l'intérieur d'une période qui ne dépassait pas une année de la date d'obtention de sa charte. Les actionnaires pouvaient changer la capitalisation boursière de leur banque, mais une telle décision devait être approuvée par le Conseil du Trésor pour qu'elle puisse entrer en vigueur. En cas de faillite d'une banque, l'amendement de 1880 avait donné le droit de remboursement en premier aux détenteurs des billets, alors que le nouvel amendement accordait le droit de remboursement en deuxième aux emprunts du gouvernement fédéral, et cela avant ceux des provinces, qui venaient en troisième position. Chacune des banques devait verser 5 % de la valeur annuelle moyenne de ses billets en circulation dans le Fond de Remboursement des Billets de Banque, qui était géré par le ministère des Finances. Ce fond accumule un intérêt annuel de 3 % à ses contributeurs, il représente une forme d'assurance pour récompenser les détenteurs des billets en cas d'insolvabilité d'une banque et si le liquidateur ne peut le faire dans les soixante jours qui suivent la suspension de la banque. Les détenteurs de billets d'une banque en faillite auront droit à un intérêt annuel de 6 % sur la valeur des billets dès la suspension de la banque, jusqu'à la date de la liquidation. Chacune des banques devait mettre en place un mécanisme assurant la circulation de ses billets à travers le Canada et elle devait établir des agences dans les grandes villes canadiennes pour l'achat de ses billets, dont l'émission était contrôlée par le gouvernement fédéral, des amendes importantes étant imposées aux banques dépassant leur cota (Curtis, 1947 ; Cameron et Robert, 1974 ; Jamieson, 1962).

Durant la révision de la Loi sur les banques qui a mené à l'amendement de 1890, plusieurs banquiers ont été impressionnés par la qualité du travail effectué, surtout celui réalisé par le comité du Commerce de Toronto, donnant l'envie de créer une association qui servirait les intérêts des banques canadiennes. Cette idée a fait son chemin, donnant naissance à l'ABC (Association des Banquiers Canadiens) en 1891 (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974). C'est une association qui agit au nom des banques membres, en surveillant et participant activement à l'évolution de la Loi sur les banques. Elle peut prendre des décisions concernant la protection des contributeurs au Fond de Remboursement des Billets de Banque. De plus,

cette association a ajouté le volet professionnel selon lequel elle offre des formations aux banquiers pour améliorer leurs compétences (Jamieson, 1962).

Si les banquiers se réjouissaient de leur association, l'activité économique, quant à elle, n'était pas aussi réjouissante, surtout durant la deuxième moitié de la dernière décennie du XIX^e siècle. Après l'essor expansionniste de l'activité économique qui a pris fin en 1895, vient une période où les banques ont continué leur expansion géographique, menant à une augmentation remarquable du nombre de leurs succursales, qui est passé de 426, en 1890, à 708 en 1900, et cela, même si le nombre de banques a continué à baisser durant la même période, passant de 41 à 35. Le système financier mondial a vécu des événements remettant en question la confiance qu'on lui faisait, plusieurs banques mondiales devenant insolvables, surtout au Royaume-Uni et aux États-Unis, où les systèmes financiers se sont effondrés (Neufeld, 1972). Des mouvements de panique ont pris le dessus, menant à une dépression mondiale, qui a continué jusqu'en 1898. Les banques canadiennes ont souffert, plusieurs d'entre elles n'étant pas préparées à surmonter les effets négatifs de la dépression. Elles ont dû suspendre leurs opérations à tout jamais (Neufeld, 1972 ; Jamieson, 1962 ; Rudin, 1985).

2.1.2. Les amendements réglementaires du premier quart du XX^e siècle

Dès 1898, l'activité économique reprend son essor expansionniste, elle est soutenue par la découverte et la transformation de produits naturels, tels l'or. En outre, Jamieson (1962) a affirmé que « when the depression ended in 1898 marked the beginning of an era of expansion and prosperity, the like of which Canada had never before experienced » (p. 31). Cette période de prospérité a eu un impact sur la révision de la Loi sur les banques de 1900, une révision qui n'a pas eu grande chose à amender. Entre autres, l'amendement a facilité le processus de fusion entre les banques, en accordant au Gouverneur Général du Canada le pouvoir d'approuver une fusion sans aucun acte spécial du parlement, afin de simplifier les procédures bureaucratiques. De plus, l'intérêt annuel de 6 % accordé aux détenteurs de billets d'une banque en faillite est réduit à 5 % dès la suspension de la banque, jusqu'à la date de la liquidation. L'amendement a aussi tranché en faveur d'un accès plus facile aux crédits, en permettant aux banques d'octroyer des prêts aux entrepreneurs qui ont obtenu le droit

d'exploitation forestière sur une garantie des actions de leur organisation (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert ; Rudin, 1985).

L'amendement de 1900 a accordé des pouvoirs à l'ABC, qui a obtenu le statut de corporation. En outre, l'ABC a le droit d'intervenir dans le cas d'insolvabilité d'une banque en engageant un liquidateur pour s'en occuper. L'ABC est devenue la responsable des maisons de compensation, en établissant la réglementation de leurs opérations. De plus, elle s'occupera de la supervision et de la destruction des notes bancaires. Elle s'est vue accorder la responsabilité d'assurer l'efficacité, la qualité et la solidité de l'industrie bancaire canadienne, de sorte que le gouvernement fédéral a proposé que la Loi sur les banques devienne perpétuelle, mais les banques ont refusé, en justifiant leur décision par :

They believed it to be in the public interest that the whole question of banking should be discussed generally by the banks and the government at least once in every ten years, in order that a review of the past might be made with a view to improvements for the future, and in order that the system might be made as far as possible continuously suitable to the growing requirements of the country. (Jamieson, 1962, p. 34)

Même si l'essor de l'activité économique a été continu pendant la première décennie du XX^e siècle, la consolidation des banques canadiennes se poursuivait, leur nombre a continué à décroître, passant de 35 à 30 durant la même période, alors que le nombre de leurs succursales était en croissance fulgurante, passant de 708 à 2 367. Leur actif total a triplé, passant de 501 542 à 1 551 263 millions dollars, et leurs dépôts et leurs prêts ont subi une croissance semblable à celle des actifs (Jamieson, 1962 ; Neufeld, 1972). Pour faire face à cet essor économique sans précédent, à l'absence d'une infrastructure routière et au manque de ressources humaines qualifiées, les banques ont mis l'accent sur la formation de leurs ressources humaines et sur l'embauche de banquiers privés, qui se sont installés dans des communautés éloignées pour devenir des directeurs de succursales. Les banques faisaient aussi face au problème de liquidité, parce que les billets en circulation ne suffisaient plus aux demandes de l'activité économique, de sorte que plusieurs banques avaient de la difficulté à faire face aux demandes de leurs clients. Cette situation est devenue plus compliquée, surtout après qu'une crise financière majeure se soit produite aux États-Unis en 1907, amenant les

banques canadiennes à restreindre leurs politiques de prêts, mettant de la pression sur le gouvernement fédéral, qui est intervenu en annonçant une action selon laquelle les banques qui étaient engagées dans le commerce du grain pouvaient bénéficier de l'aide gouvernementale sous forme d'emprunts (Jamieson, 1962 ; Neufeld, 1972 ; Cameron et Robert, 1974).

Comme le gouvernement fédéral ne voulait pas emprunter de l'argent sur les marchés financiers, à cause du taux d'intérêt exorbitant, il a emprunté à plusieurs banques de l'argent sous forme de billets du Dominion qui n'étaient pas garantis par de l'or, violant ainsi l'Acte des billets du Dominion. Les montants empruntés portaient un intérêt de 4 % pendant les 60 premiers jours, de 5 % pendant les 60 jours suivants et de 6 % au-delà de cette période. Les emprunts étaient gérés par la Banque de Montréal, qui devrait s'assurer de la qualité des garanties. Pour corriger les irrégularités par rapport à l'Acte des billets du Dominion, le ministère des Finances a proposé un amendement à la Loi sur les banques en 1908, en permettant aux banques d'émettre des billets au-delà de leurs cotas, surtout durant la période de la récolte. En outre, entre le 1^{er} octobre et 31 janvier de chaque année, une banque à charte pouvait émettre des billets en excédant de son capital réservé jusqu'à une valeur égale à 15 % de la somme de son capital réservé ou du fond restant (Eckardt, 1914 ; Patterson, 1917 ; Jamieson, 1962).

Malgré l'intervention du gouvernement fédéral, plusieurs banques se trouvaient dans une situation d'insolvabilité. En quittant le paysage bancaire canadien, sept d'entre elles ont déclaré faillite, alors que d'autres ont été absorbées par des banques de plus grande taille et opérant partout au Canada. Les banques qui se trouvaient dans des situations précaires sont des banques régionales, elles concentraient leurs activités dans de petites villes ayant des populations faibles. À titre d'exemple, la Banque de Saint-Jean opérait dans une ville où le nombre d'habitants était de 4 030, qui détenaient un total d'investissements dans des banques qui avaient des succursales dans cette ville de 203 363 \$, dont 143 000 \$ dans la Banque de Saint-Jean. Toutefois, les conclusions des enquêtes menées par le gouvernement fédéral montrent un autre côté sombre de l'amalgamation financière des dirigeants des banques en difficulté, dont plusieurs avaient été condamnés (Jamieson, 1962 ; Rudin, 1985).

C'est dans ce climat que la révision de la Loi sur les banques, qui avait été retardée deux fois, a eu lieu en 1913. Cet amendement a mis l'accent sur l'imputabilité des banques. Il prévoyait le remboursement des actionnaires si la nouvelle banque n'obtenait pas le capital réservé de 250 000 \$ pendant une période d'un an, en tenant compte des dépenses raisonnables. En ce qui concerne les banques en opération, l'amendement exigeait la création d'un système d'audit indépendant, l'Audit des Actionnaires. Le choix des audits était confié à l'ABC, qui avait la responsabilité de préparer une liste d'au moins 40 audits compétents, liste qui devrait être approuvée par le ministère des Finances. Celui-ci pouvait imposer un audit à une banque si ses actionnaires, auxquels cette responsabilité avait été confiée, omettaient de choisir un ou deux audits parmi la liste proposée pour effectuer la vérification de leurs états financiers. Une ligne de conduite a été mise en place sur laquelle s'appuyaient les audits pour effectuer leur travail. En effet, plusieurs banques ont vite mis en application le système d'audit indépendant, c'est le cas de la Bank of Nova Scotia et de la Bank of British North America (Patterson, 1917 ; Jamieson, 1962).

L'amendement a tenu à renforcer la circulation des billets monétaires d'une façon suffisante, en autorisant les banques à émettre un surplus de billets monétaires, en autant que leur valeur était garantie en or ou en billets du Dominion, la garantie étant déposée au Centre de Réserve d'Or géré par quatre fiduciaires, dont trois d'entre eux choisis par l'ABC avec l'accord du ministère des Finances, qui sélectionnait le quatrième fiduciaire. L'amendement a accordé le pouvoir d'administration de ce centre à l'ABC, qui a été autorisée à mettre en place les règles et les méthodes de fonctionnement du centre, mais l'ABC ne pouvait pas appliquer ces procédures sans l'accord du Conseil du Trésor. Au niveau de l'achat et de la vente d'actifs bancaires, l'amendement a interdit aux banques d'effectuer la vente et l'achat de leurs actifs sans l'accord préalable du ministère des Finances. Finalement, pour faciliter le développement agricole, forestier et maritime, l'amendement a proposé des définitions aux produits de ces industries, pour faciliter le processus de crédit, autant aux entrepreneurs dans ces domaines d'activités qu'aux banquiers (Jamieson, 1962).

L'activité industrielle au Canada, qui se trouvait à un stade initial, a continué son essor, surtout en Ontario, où se concentraient la plupart des industries lourdes, alors qu'au Québec, cette activité avait l'avantage de la proximité des matières premières, de la disponibilité du financement et de la qualification de la main-d'œuvre (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985). Toutefois, la situation mondiale faisait face à des problèmes extraordinaires, plusieurs pays se préparant à la guerre. Le déclenchement de la Première Guerre Mondiale, en 1914, a ébranlé la confiance des déposants, qui se sont précipités aux portes de leur banque pour retirer leurs épargnes. Ces mouvements ont commencé au Royaume-Uni, où les banques ont souffert à cause des retraits massifs d'or, et les marchés financiers ont été contraints de fermer leurs portes. Le gouvernement canadien a donc vite réagi pour éviter qu'une telle crise financière ne se produise au Canada, en proposant des mesures temporaires en collaboration avec l'ABC pour protéger le système bancaire canadien. Selon la Loi financière de 1914, le gouvernement fédéral suspendait le remboursement des billets du Dominion en or, son département des Finances devenant l'emprunteur de dernier ressort des banques. Le gouvernement pouvait octroyer des avances en billets du Dominion aux banques selon un taux d'intérêt de 5 %, ces avances étaient garanties par des titres en nantissement approuvés par le Conseil du Trésor (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974).

La Première Guerre mondiale a eu un impact direct sur les banques canadiennes. Leurs ressources humaines étaient majoritairement constituées par des hommes, qui ont été contraints d'aller à la guerre. Il y a donc eu une perte notable d'employés qualifiés durant la Première Guerre mondiale, 8 951 employés de banque ont joint les rangs de l'armée. Cette situation a amené les femmes à occuper sur une base temporaire des places pendant longtemps réservées aux hommes. Elles commençaient à occuper des postes dans les succursales qui les mettaient en contact direct avec les clients, où elles ont démontré leurs capacités de relever ce défi, de sorte qu'après la guerre, les femmes sont devenues un élément fondamental de l'activité bancaire. Ce changement de paysage de la main-d'œuvre bancaire a été accompagné par des changements au niveau des méthodes de travail et par l'introduction de l'automatisation de plusieurs processus. Des opportunités ont créé plusieurs postes de

travail, renforçant la présence féminine dans les banques (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974).

Durant la guerre, le gouvernement a soutenu financièrement toutes les activités dans tous les secteurs industriels, en favorisant un développement économique national. Les banques ont géré les émissions d'emprunts de guerre de 50 millions de dollar mises en place par le gouvernement fédéral à un taux d'intérêts de 5 %. Les citoyens ont participé massivement, soit en achetant les obligations des gouvernements, soit en déposant leurs économies dans des comptes d'épargne. Cela a facilité le financement de plusieurs projets industriels et agricoles, donnant un certain essor à l'activité économique au Canada. Les banques qui ont bien joué leur rôle d'intermédiaire ont profité de cette période d'épanouissement économique, le nombre de leurs succursales a presque doublé, passant de 2 367, en 1910, à 4 676, en 1920, alors que la croissance de leurs actifs a été de 9.5 %, ce qui représentait le sommet du taux de croissance pendant une décennie de toute leur l'histoire (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985).

Après la guerre, les banques ont continué leur consolidation, en effectuant plusieurs fusions pour créer des banques plus grandes et capables de suivre l'évolution économique, qui exigeait de plus en plus d'investissements. Plusieurs faillites et fusions ont eu lieu entre 1913 et 1924, dont celle de la Banque de Montréal, qui a absorbé la Merchants Bank, en 1921. Celle-ci est une grande banque, elle compte plus de 400 succursales et un actif de 190 millions de dollars. Cette fusion a démontré la fragilité des banques et les manœuvres odieuses des dirigeants des banques, qui n'ont cessé de présenter des états financiers truqués aux actionnaires. C'est le cas aussi de la Home Bank, une banque de Toronto qui a déclaré faillite en 1923, ou celui de la Banque Nationale, qui se trouvait dans une situation précaire après avoir effectué des choix irresponsables d'investissements dans des entreprises de bois d'œuvre et d'agriculture. Ce dernier cas a nécessité l'intervention du gouvernement du Québec, qui a offert un soutien financier sans précédent pour fusionner la Banque d'Hochelaga et la Banque Nationale, en 1924 (Jamieson, 1962, Rudin, 1985).

L'amalgame financière des banques et la crise du crédit du secteur agricole à cause desquelles les agriculteurs faisaient face à plusieurs problèmes de financement, surtout après que les prix des terres agricoles et de leurs produits avaient diminué significativement, mettant leurs commerces dans une situation d'insolvabilité, alors que l'accès au crédit était devenu difficile, ont eu un impact sur la révision de la Loi sur les banques, en 1923. Un important amendement à la Loi sur les banques a eu pour but de corriger des telles situations. L'accès au crédit et sa garantie constitue l'élément fondamental de cet amendement, qui établissait un mécanisme d'enregistrement de garantie auprès du Bureau provincial d'enregistrement. Ce mécanisme permettra à des tiers de s'assurer que la banque, le prêteur, avait en sa possession une garantie sur les biens de l'emprunteur. Une liste d'objets qui peut représenter une garantie est identifiée, elle inclut les billets, les obligations et les actions du Canada, des provinces canadiennes et de la Grande-Bretagne, les obligations du gouvernement américain et des municipalités canadiennes et plusieurs produits agricoles. Le changement a touché aussi les activités des employés des banques, agents et directeurs ne peuvent travailler comme agent pour une compagnie d'assurance ou pour un courtier d'assurance. De plus, les banques ne peuvent mettre, à exemption près, de la pression sur leurs emprunteurs pour qu'ils achètent une police d'assurance sur l'emprunt auprès d'une compagnie d'assurance. L'amendement a établi des règles pour rendre les états financiers plus visibles et clairs, en déduisant les prêts en défaut de ceux en cours, et en se basant sur un calcul mensuel au lieu d'un calcul annuel. Les prêts aux employés seniors et juniors des banques sont interdits sans l'accord du conseil d'administration si le montant dépasse 1 000 \$. Le montant d'emprunt aux employés ne devait pas dépasser 10 000 \$, alors que les emprunts ou les avances à un membre du conseil d'administration ou à une entreprise qui avait un lien avec les membres de la haute direction ne devaient pas dépasser 10 % du capital réservé. L'acte de finance mis en place en 1914 est devenu permanent et il énonce que les banques peuvent obtenir des billets sur garantie des objets à faible risque (Jamieson, 1962).

L'action du gouvernement canadien ne s'est pas arrêtée à ce resserrement réglementaire, mais après la faillite de la Home Bank, la question d'inspection des banques par le gouvernement est devenue d'actualité au parlement, en 1924, entraînant l'amendement de la Loi sur les banques. Un Inspecteur Général des Banques, financé indirectement par les banques, est

nommé pour effectuer la supervision des activités bancaires, il est autorisé à examiner les états financiers des banques et les rapports des différents intervenants dans le secteur bancaire, tels que les audits et les rapports de l'ABC. Il peut aussi mener des enquêtes sur les banques individuellement et collectivement. Ses rapports seront transmis au ministère des Finances qui, lui, détient le pouvoir d'agir ; il intervenait auprès des banques pour qu'elles respectent l'application de la Loi sur les banques. L'introduction du mécanisme de supervision gouvernementale s'est avérée par la suite utile au bon fonctionnement des banques. Le nombre de faillites des banques est mineur, le secteur bancaire canadien a enregistré seulement trois faillites depuis celle de la Home Bank en 1923, deux faillites au milieu des années 1985 et une autre au début des années 1990. Durant la grande dépression de 1929 et la Deuxième Guerre mondiale, les banques qui se trouvaient en difficulté financière ont été absorbées par d'autres banques pour former des entités bancaires plus grandes et plus solides (Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974).

2.2. Les tentatives de fusion des ancêtres du groupe financier

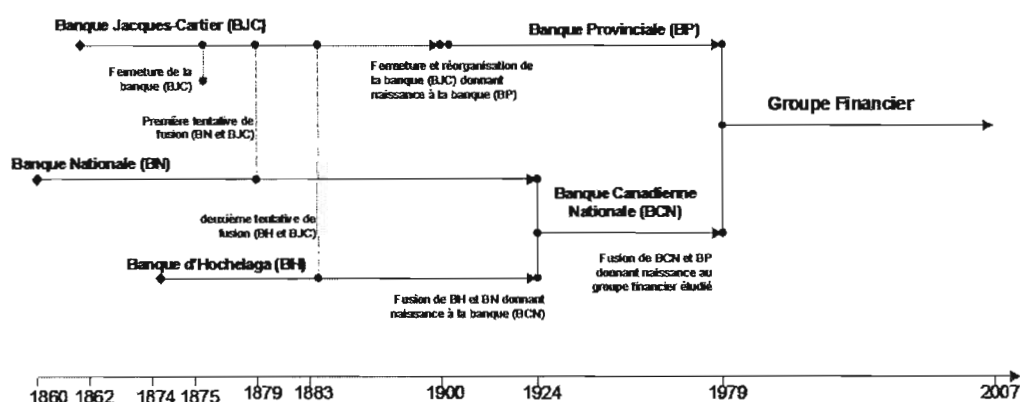
Depuis leur création, les ancêtres du groupe financier affichent une capitalisation faible par rapport aux banques anglophones, elles détiennent seulement 8 % de l'actif bancaire au Canada à la fin de XIX^e siècle, une part insuffisante pour soutenir le développement de la société francophone canadienne. Ce constat est exprimé par Le Moniteur du commerce, qui affirme que :

La plupart de nos banques [francophones] se trouvent en effet dans les conditions telles qu'elles n'apportent aucune aide à notre développement commercial et qu'elles ne sont que de simples escompteurs n'ayant et ne pouvant avoir aucun rôle dans notre mouvement industriel. (Rubin, 1980, p. 192)

Dans ce contexte, Le Moniteur du commerce estime qu'une fusion de deux ou de plusieurs banques sera avantageuse à un tel développement, soutenant que « la fusion assurerait au profit des Canadiens, le développement de nos ressources et nos industries [...] l'union fait la force » (Rubin, 1980, p. 193). Cette idée d'union a fait son chemin auprès de la Banque Jacques-Cartier, qui a tenté à deux reprises de consolider ses activités avec celles de la Banque Nationale en 1879, puis avec la Banque d'Hochelaga en 1883, pour mieux affronter

un avenir favorable à une telle concentration bancaire, mais les deux tentatives ont échoué (Rudin, 1980). Quarante ans plus tard, c'est la BP (la Banque Jacques-Cartier avant 1900) qui a refusé la proposition de se fusionner avec les deux autres banques francophones, qui se trouvaient à leur tour dans une situation financière précaire, surtout la Banque Nationale. Finalement, la banque Nationale et la Banque d'Hochelaga ont été fusionnées, donnant naissance à la BCN (Banque Canadienne Nationale) en 1925 (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1980, 1985). Un demi-siècle plus tard, l'histoire se répète lorsque la BP et la BCN reconnaissent l'importance de consolider leurs activités pour faire face à la concurrence locale et nationale ainsi qu'à la mondialisation des marchés financiers, donnant naissance au groupe financier étudié en 1979, tel que l'illustre la figure ci-après.

Figure 32 : Les tentatives de fusion des ancêtres donnant naissance au groupe financier étudié



2.2.1. Les premières tentatives de fusion ratées de 1878 et de 1883

Durant les trois dernières décennies du XIX^e siècle, les dépressions économiques répétitives ont eu des effets néfastes sur les banques de petite taille et qui avaient une capitalisation limitée (Neufeld, 1972 ; Cameron et Robert, 1974). Plusieurs d'entre elles ont été liquidées ou absorbées par d'autres banques, par exemple la Banque de Montréal, qui se trouvait dans une meilleure posture financière, a effectué une expansion de ses activités par l'acquisition des actifs des banques en difficulté financière pour récupérer son statut de plus importante banque au Canada en 1925 (Neufeld, 1972 ; Rudin, 1985). De 1875 à 1900, le nombre de

banques au Canada passait de 51 à 35, alors que deux banques francophones ont disparu. D'autres ont tenté de se fusionner. C'est le cas de la Banque Jacques-Cartier, qui se trouvait dans une position précaire, elle a donc essayé, en 1879, de se fusionner avec la Banque Nationale, mais cette tentative n'a pas eu de succès. Elle a essayé à nouveau avec la Banque d'Hochelaga, en 1883, sans accord concluant (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1980, 1985).

La Banque Jacques-Cartier a reçu ses premiers clients en 1862. Elle a une capitalisation autorisée d'un million de dollars, détenue par des actionnaires majoritairement francophones. Elle a donc été dirigée par un marchand de tissus et par un pharmacien commerçant pendant ses 14 premières années. Ceux-ci ont opté pour une stratégie agressive de collecte d'épargne lui permettant d'accroître son actif en billets monétaires. Cette stratégie lui a valu le premier rang des banques francophones en termes d'actifs et une position concurrentielle redoutable par rapport aux banques anglophones. Rudin (1985) a rapporté qu'un journal canadien-français a présenté la Banque Jacques-Cartier comme la mieux gérée et la plus capable de faire face aux banques anglophones. Cependant, sa politique de crédit est contestable, elle ne s'articule pas sur une gestion rigoureuse des risques. Sa performance organisationnelle n'est pas à la hauteur de l'image de la banque, puisque les banques comparables affichent des performances nettement plus élevées (Rudin, 1985). Cette situation de la banque démontre une inadéquation de son orientation stratégique à long terme. En effet, elle opte pour des stratégies à court terme qui mettent son avenir à risque : une inadéquation de gestion des risques, une performance faible et un versement de dividendes élevé par rapport à ceux des autres banques. Malgré l'ouverture de la banque aux communautés anglophones, ses stratégies axées sur le court terme et sur l'emprunt excessif auprès d'autres banques conjuguées avec une conjoncture économique difficile et des pertes sur prêts remarquables ont créé un déséquilibre stratégique qui a mené la banque à une impasse financière l'obligeant à fermer ses portes le 15 juin 1875.

Cette amalgamation financière a été découverte après plusieurs constats d'infractions commis par les dirigeants de la Banque Jacques-Cartier, démontrant que la perception de l'image positive de cette banque était trompeuse. En effet, son administration est déficiente, et ses états financiers sont incorrects, ils ont été truqués par les dirigeants de la banque (Rudin,

1985). En réalité, cette banque menait des activités inadéquates, elle dépendait principalement du crédit des autres banques, acceptant de payer un taux d'intérêt élevé et octroyant des prêts à des taux réduits à des clients qui n'étaient pas dignes de confiance et sans garantie solide. Cette stratégie d'affaire était contradictoire avec le fondement de la stratégie d'intermédiation bancaire selon laquelle une banque devait emprunter des fonds, principalement provenant des déposants, à un taux peu élevé, et octroyer des prêts à un taux élevé, alors que la banque faisait l'opposé. Elle faisait donc peu de profits, mais la banque versait des dividendes plus élevés que ceux versés par les autres banques, pour démontrer à ses actionnaires qu'elle était performante, de sorte qu'elle utilisait son propre capital pour une telle opération, devenant ainsi sous capitalisée. D'ailleurs, trois dirigeants de la banque ont été reconnus coupables de cette amalgame financière qui a ruiné la banque en la conduisant à fermer ses portes.

Cependant, la banque a repris ses activités en septembre 1875 pour éviter de perdre sa charte (Rudin, 1985). Elle a effectué plusieurs modifications fondamentales, les investissements des actionnaires ont été réduits de moitié, pour créer le fond de réserve de la banque. Ceux-ci n'ont pas reçu de dividendes pendant les quatre années suivantes. Les administrateurs ont négocié un arrangement avec les actionnaires pour éviter les poursuites judiciaires, en leur versant un montant de 250 000 \$, puis ils ont quitté la banque progressivement. Le gouvernement, le plus important créancier de la banque, a fourni une aide considérable de 400 000 \$, afin que la banque évite la faillite, se justifiant par la protection des petits actionnaires : « les centaines de veuves et d'orphelins » (Rudin, 1985, p. 98). De plus, la banque s'ouvrait à la communauté anglophone, en lui permettant de détenir 40 % de ses actions et en lui accordant une présence au conseil d'administration. En 1879, la banque a tenté de fusionner avec la Banque Nationale, la plus importante banque francophone qui concentre ses activités de crédit auprès des commerçants du bois de construction. Elle faisait face à des pertes sur prêts, à cause des répercussions négatives de la dépression économique des années 1870, mais cette banque n'était pas vraiment intéressée par une telle fusion. Elle comptait sur ses acquis et sur des tactiques financières pour se sortir de sa situation précaire, en cessant de verser des dividendes et en réduisant les investissements de ses actionnaires pour dégager une marge financière lui permettant de reconstruire son fonds de réserve. Après

l'échec de la tentative de fusion, les deux banques ont poursuivi leur chemin en se basant sur des stratégies différentes. La Banque Nationale a continué ses activités dans le secteur du bois d'œuvre, mais son actif décroissant de 30 % de 1875 à 1892, elle a renoué avec la profitabilité à la fin des années 1890, alors que la stratégie de la Banque Jacques-Cartier a porté fruit, la banque a réalisé des profits et elle a versé des dividendes à ses actionnaires, le prix de l'action est passé de 7 50 \$ à la fin des années 1870 à 28 50 \$, en 1883 (Rudin, 1985).

Toutefois, la volonté de la Banque Jacques-Cartier de créer une grande entité bancaire francophone comparable à celles des anglophones restait présente. Elle a tenté de la concrétiser en 1883, avec une autre banque, la Banque d'Hochelaga, une étoile francophone montant depuis moins d'une décennie et dirigée par un banquier privé et commerçant. Elle optait pour une stratégie conservatrice qui ralentissait sa croissance, mais elle lui permettait de maintenir cette croissance d'une manière équilibrée, en se basant sur des choix prudents. Selon Rudin (1985), la banque optait pour une diversification de ses produits et des secteurs économiques. Il affirmait que : « la Banque d'Hochelaga utilise ses fonds avec prudence ; elle ne met jamais tous ses œufs dans le même panier, et surtout pas dans une industrie aussi vulnérable aux incertitudes du commerce international que l'est le bois d'œuvre » (p. 109). Cette stratégie de gestion des fonds la classe au sommet des banques francophones en termes de liquidité, avec un ratio de 32 %, mais la dépression économique de la fin des années 1870 a touché durement cette banque, de sorte qu'une fusion avec la Banque Jacques-Cartier devenait une option à laquelle plusieurs croyaient. Néanmoins, les dirigeants de la Banque d'Hochelaga ont choisi d'autres options pour préserver leurs choix stratégiques à long terme (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985). Ces choix ont permis à la Banque d'Hochelaga de resserrer son contrôle interne, après qu'elle eut découvert qu'un caissier avait fui avec un montant d'argent important, forçant la banque à suspendre le versement de dividendes pendant deux ans, après avoir réalisé des profits décevants. Pour reconstruire son fonds de réserve, la banque a mis en place des règles plus strictes concernant l'octroi des prêts (Rudin, 1985).

Après l'échec des deux tentatives de fusion, les trois banques ont poursuivi leurs activités avec des stratégies différentes jusqu'à la dépression de la fin des années 1890, alors que leurs

choix stratégiques à long terme avaient été à nouveau mis à l'essai. La prudence à octroyer des prêts, le contrôle interne et l'ouverture sur la communauté anglophone ont mené la Banque d'Hochelaga à occuper le premier rang des banques francophones, une banque prospère capable de faire face à une dépression que les deux autres banques avaient subie. La Banque Nationale traversait cette dépression miraculeusement, elle était affaiblie, mais elle restait active à cause de son enracinement dans la communauté d'affaires francophone de la ville de Québec et des environs, donc elle n'a pas subi les effets du mouvement de panique des déposants de Montréal après la faillite de la Banque Ville-Marie, en 1899. Cet événement a fait mal à la Banque Jacques-Cartier, bien qu'elle ait tiré une leçon de ses choix stratégiques antérieurs inadéquats. Elle a géré ses activités sérieusement et avec prudence, en effectuant une expansion géographique notable et en augmentant son actif et ses dépôts, qui dépassaient trois millions de dollars et qui représentaient 58 % de son actif. Elle réalisait des profits nettement supérieurs à ceux des autres banques comparables, mais sa stratégie de gestion des actifs, qui dépendait principalement des dépôts avec un ratio de liquidité faible, a conduit la banque à fermer à nouveau ses portes en 1899, après qu'elle ne pouvait plus faire face au mouvement de panique des déposants, qui exigeaient le remboursement de leurs dépôts. Toutefois, cette fermeture est temporaire, pour trouver une solution lui permettant d'éviter la liquidation. D'ailleurs, la banque a ouvert ses portes avant la fin de la période autorisée, avant qu'elle ne perde sa charte, optant pour des manœuvres financières lui permettant une nouvelle capitalisation et un nouveau nom, la BP, qui a vu le jour en juillet 1900. Ce changement de nom est attribué à une crainte raisonnable, la banque Jacques-Cartier ayant fermé ses portes à deux reprises, elle est synonyme d'échec, ce qui peut empêcher les investisseurs de lui faire confiance de nouveau, donc, le choix du nom est l'une des manœuvres pour rétablir la confiance des actionnaires et des déposants. Pour mieux attirer ces derniers, la banque leur a offert des incitations, telles la garantie sur leurs dépôts de moins de 1 000 \$ par des actions et des obligations, Il s'agit d'une première forme privée d'assurance dépôts au Canada (Rudin, 1985).

2.2.2. La tentative de fusion des ancêtres au début des années 1920

Durant le premier quart du XX^e siècle, plusieurs banques canadiennes se trouvaient dans des situations précaires qui les ont conduites à plusieurs faillites et absorptions, dont deux banques francophones qui ont été liquidées, réduisant le nombre de banques canadiennes à 11, parmi lesquelles se trouvent les trois banques francophones qui avaient tenté de se fusionner durant la fin du XIX^e siècle. Celles-ci ont effectué une expansion géographique durant les deux premières décennies du XX^e siècle qui leur a été favorable, en profitant de la disparition des autres banques francophones et du mouvement de développement industriel au Québec. Le nombre de leurs succursales est passé de 41 en 1900, à 365 et 101 agences en 1921, leur capital a presque triplé, passant de 3,6 à 9 millions de dollars, leurs dépôts se sont accrus de 1100 %. Ils provenaient à 90 % d'épargnants francophones. Ces fonds ont été investis différemment selon la stratégie de chaque banque. La BP a continué à appliquer sa stratégie prudente et porteuse de valeur à long terme, en renforçant ses activités dans les prêts à demande et sur les marchés des capitaux, avec des investissements dans des placements peu risqués, tels que les actions et les obligations, pour lesquels la banque détient des expertises en ressources humaines. Son actif a atteint 44 millions de dollars au début des années 1920, ce qui représente une croissance de plus de 1400 % par rapport à 1900. La prudence de la banque génère moins de profits, mais elle garde le ratio de liquidité le plus élevé par rapport aux deux autres banques francophones, alors que les profits qui ont été réalisés sont acceptables et qu'ils lui permettent de verser des dividendes et de maintenir un fond de réserve sur lequel la banque s'appuie pour faire face à toutes éventualités, telles qu'une dépression ou une perte importante sur les prêts. De plus, la banque a opté pour une stratégie d'expansion géographique, tant au niveau de la province du Québec qu'au niveau canadien, surtout dans les villes qui comptent plus de 50 % de francophones. Le nombre de ses succursales s'est accru, il passait de 6 en 1900, à 158 succursales en 1920. Cette orientation vers les communautés d'affaires francophones est clairement observable au niveau des prêts octroyés aux entreprises, la majorité des prêts dépassant 100 000 \$, étant accordés à des entreprises dirigées par des francophones (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985).

La Banque d'Hochelaga, quant à elle, est entrée dans le XX^e siècle en bonne santé financière et en première position avant les deux autres banques francophones. Elle a opté pour une stratégie qui diffère de celle de la Banque Provinciale, peu d'investissements dans les marchés financiers, en prêtant massivement les montants déposés par les épargnants dans des prêts commerciaux, surtout aux grandes entreprises en pleine expansion. Pour appliquer cette stratégie, la Banque d'Hochelaga a créé des relations d'affaires avec les communautés anglophones, sur lesquelles elle s'appuie pour effectuer une percée dans le marché commercial dans des villes industrielles anglophones. Elle a donc engagé des hommes d'affaires anglophones siégeant sur plusieurs conseils d'administration de plusieurs entreprises canadiennes importantes dans son conseil d'administration, pour attirer ces entreprises à faire des affaires avec elle. Cette stratégie a porté fruit au début des années 1920, 80 % des prêts octroyés par la banque sont empruntés par de grandes entreprises qui se trouvent dans un mode d'expansion accéléré. De plus, la banque fournissait des avances de fonds à d'autres clients commerciaux qui ne faisaient pas partie de son cercle rapproché d'hommes d'affaires. Pour maintenir cette stratégie, la banque a gardé un ratio de liquidité plus faible que celui de la BP, puis elle a effectué une expansion de son réseau de succursales, leur nombre est passé de 14, en 1900, à 202 succursales en 1920, dont 70 % se situaient au Québec, mais elle est la seule banque francophone qui a essayé d'implanter des succursales hors Québec, dans des communautés où les francophones représentaient moins de 25 %. La concentration des succursales au Québec et l'agressivité de ses directeurs ont permis à la banque d'acquérir une part très élevée des dépôts, en 1921 les dépôts provenant de ces succursales représentaient 85 % des 55 millions de dollars requis cette année. Ces choix stratégiques font gonfler les profits de la banque durant les deux premières décennies du XX^e siècle, en la classant comme la plus performante des banques francophones, et cela malgré que l'expansion hors Québec ait subi un échec, surtout au niveau de la collecte d'épargne des anglophones (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985).

L'orientation vers le financement des grandes entreprises est la stratégie d'affaires principale de la Banque Nationale, dont le siège social se situe dans la ville de Québec. Elle a poursuivi son chemin sans aucun changement remarquable au niveau de la stratégie. Elle a gardé presque la même équipe dirigeante jusqu'en 1921, une équipe dont les membres sont des

commerçants qui ont peu de relations avec le milieu d'affaires. Selon Rudin (1985), cette situation s'explique par le rôle marginal de la ville de Québec dans le développement économique canadien, qui est dominé par les hommes d'affaires de Montréal et de Toronto. Cette situation a donc limité l'expansion de la banque, elle concentre ses activités dans l'est de la ville de Québec ; parmi les 112 succursales qu'elle détient en 1921, 109 se trouvent dans cette région. Son capital a connu un taux de croissance très faible par rapport à celui des deux autres banques francophones ; pendant les deux premières décennies du XX^e siècle il est passé de 1,2 à 2 millions de dollars. Ses fonds proviennent quasiment tous des francophones de la région située à l'est de la ville de Québec et ses environs. La banque a opté pour une stratégie permettant d'augmenter ses billets en circulation, de sorte qu'en 1921, ses billets en circulation représentent 270 % de son capital, un ratio très élevé par rapport aux autres banques francophones, alors que ses dépôts sont faibles par rapport aux autres banques. Elle fait face à une concurrence féroce de la part du mouvement Desjardins, qui a vu le jour en 1900 à Lévis, juste en face de la ville de Québec. Cette coopérative cible le même bassin de déposants que la Banque Nationale, des déposants à faibles revenus. Pour gagner cette bataille, les deux institutions financières ont opté pour des pratiques déloyales, de sorte que le président de la banque a encouragé ses directeurs de succursales à mener une campagne verbale contre les caisses Desjardins en leur conseillant :

Sans faire de bruit, et discrètement, quand vous apprendrez que l'on veut implanter une de ces caisses chez vous ou dans des paroisses ou vous êtes intéressé, dites aux gens que vous connaissez que ces caisses, au lieu d'être avantageuses pour eux, leur sont nuisibles. (Rudin, 1985, p. 174)

Pour freiner l'expansion de Desjardins, la banque a donc ouvert plusieurs sous-agences pour recueillir les dépôts des déposants ruraux sans octroyer de prêts, une tactique qui a porté fruit. En outre, ces sous-agences ont acquis environ 10 millions de dollars, qui autrement pouvaient être déposés dans les caisses Desjardins. Celles-ci percevaient les sous-agences comme une menace à l'expansion de leurs opérations, le fondateur de Desjardins ayant déclaré que « la Banque Nationale nous persécute partout. [...] Elle cherche à écraser les caisses en ouvrant des sous-agences partout où il y des caisses. La Banque Nationale nous fait la guerre la plus mesquine possible » (Rudin, 1985, p. 175). Cette guerre sans merci a continué entre les deux institutions, jusqu'à présentement, alors que Desjardins et le groupe financier étudié se livrent

à ce genre de tactiques même en 2008. Par exemple, elles viennent de régler à l'amiable une affaire touchant l'attraction des experts en valeurs mobilières.

L'agressivité de la Banque Nationale, qui fait qu'elle mène ses opérations pour collecter les dépôts, lui permet d'avoir un actif plus élevé que les autres banques francophones, malgré qu'elle possède un capital relativement faible par rapport à n'importe quelle banque, ce qui ne l'a pas empêché de réaliser des profits plus élevés. Ces profits sont réalisés à cause de sa capacité d'investir ses dépôts dès leur rentrée dans ses coffres. À l'opposé de la BP, elle investit peu de ses fonds dans les prêts à demande, les actions et les obligations. Elle a opté pour une stratégie semblable à celle de la Banque d'Hochelaga, en octroyant des prêts à des grandes entreprises de l'industrie de bois d'œuvre et de l'agriculture. Une stratégie de gestion d'actifs imprudente peut menacer sa santé financière à long terme ; elle détient un ratio de liquidité trop faible, qui peut mettre la banque dans une situation précaire, soit à cause d'un mouvement de panique des déposants comme celui de 1899 après la faillite de la Banque Ville-Marie qui a mené la Banque Jacques-Cartier à fermer ses portes, soit à cause de la faillite d'un de ses gros clients commerciaux. Elle aura alors moins de chances d'échapper à la fermeture de ses portes ou à la liquidation. C'est ce qui est survenu lorsqu'une des grandes entreprises clientes de la banque se trouvait dans une situation d'incapacité de rembourser ses dettes, alors que la Banque Nationale était entrée dans un cycle infernal accentuant ses difficultés financières. Durant les années 1921 et 1922, le ralentissement de la productivité agricole et les rumeurs de faillite d'un client agricole de la banque ont eu des conséquences sur les dépôts à la banque, qui ont diminué de plus de 16 millions de dollars, de sorte qu'elle n'était plus capable de rembourser les déposants, qui ont essayé de la fuir (Rudin, 1980, 1985). D'ailleurs le gouvernement fédéral était conscient de ces faits, il a avisé la banque à plusieurs reprises de sa préoccupation concernant la situation, mais il semble qu'il n'était pas pressé de prendre une action pour l'aider à surmonter ses difficultés financières, lui offrant simplement une modeste aide financière qui ne changeait presque rien. Au contraire, le gouvernement provincial du Québec est intervenu pour sauver la banque, surtout après la faillite de la Home Bank de Toronto en 1923, en entamant une discussion avec les dirigeants des trois banques francophones pour étudier la possibilité de les fusionner, afin de créer une

entité bancaire plus forte et capable de faire face à un environnement institutionnel de plus en plus difficile (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1985).

À la surprise générale, la BP, qui est la plus petite en termes d'actifs, mais la plus équilibrée et qui a connu une expansion fulgurante malgré sa jeune histoire, a refusé de faire partie de cette fusion. Rappelons que son ancêtre, la Banque Jacques-Cartier, a été la plus favorable à un tel regroupement des banques francophones, elle a essayé à deux reprises de fusionner avec elles, mais cette idée n'était plus d'actualité. Son président a justifié cette décision par le peu de banques francophones, en affirmant qu'« une seule banque canadienne-française serait insuffisante et au détriment de l'expansion industrielle et commerciale de notre Race » (Rudin, 1988, p. 205). Selon Rudin (1985), ce refus peut être justifié aussi par des différences politiques, en outre, le premier ministre du Québec voulait aider ses amis administrateurs de la Banque Nationale, la plus importante en termes d'actifs, qui étaient d'affiliation libérale comme lui, alors que les administrateurs de la BP étaient en majorité des conservateurs. Le premier ministre a donc refusé de nommer un des leurs au Conseil législatif. Au niveau stratégique, la BP jugeait que la Banque Nationale effectuait des choix stratégiques à long terme moins judicieux qui la conduisaient à cette situation. Il n'était donc pas question d'associer ses propres choix avec ceux de la Banque Nationale, qui s'étaient avérés déficitaires, surtout alors qu'elle était en train de récolter les fruits de ses choix, qui la classait parmi les banques les mieux gérées au Canada (Rudin, 1985).

Face à ce refus et à l'urgence de réagir pour éviter un autre mouvement de panique des déposants, le gouvernement provincial a conclu une entente avec la Banque d'Hochelaga pour qu'elle absorbe la Banque Nationale. Sachant que celle-ci pouvait se trouver aussi dans une situation semblable à celle de la Banque Nationale si l'un de ses gros clients commerciaux faisait faillite ou si ses déposants se précipitaient à ses portes pour retirer leurs dépôts, le gouvernement provincial a proposé un plan de sauvetage semblable à ceux soumis par le gouvernement américain et l'Union européenne aux banques en 2008. En effet, le gouvernement a offert une aide financière de 15 millions de dollars sous forme d'obligations remboursables sur une longue période de quarante ans avec un taux d'intérêt de 5 % payable semi-annuellement (Cameron et Robert, 1974 ; Rudin, 1988). Cette intervention n'avait pas

seulement pour but de sauvegarder la Banque Nationale, mais aussi celui de protéger les intérêts de la Banque d'Hochelaga, les investisseurs et l'économie québécoise dans son ensemble. Toutefois, l'intervention du gouvernement a été contestée par plusieurs personnalités politiques, les intellectuels de la société et le public en général. À titre d'exemple, le parti Conservateur l'a qualifié de « scandale des \$15,000,000 » (Rudin, 1980, p. 210).

Cette consolidation bancaire francophone permet de créer la deuxième banque fondatrice du groupe financier étudié, la BCN, en février 1925. Ce nom est contesté par plusieurs nationalistes, qui veulent que la nouvelle banque soit un reflet de la société francophone, proposant le nom « Banque Nationale du Québec », que véhiculait déjà l'assemblée législative, mais les dirigeants de la nouvelle banque voulaient que le nom reflète leur vision, qui proposait une banque canadienne, une ambition dont la Banque d'Hochelaga faisait la promotion depuis longtemps (Cameron et Robert, 1974). Cela, malgré que la Banque Canadienne Nationale devenait la plus importante dans le paysage bancaire canadien francophone et qu'elle figurait au 6^e rang des banques canadiennes, alors que la BP occupait le 7^e rang. Les deux banques détenaient seulement 6,2 % de l'actif canadien, elles étaient donc marginales par rapport aux cinq grandes banques anglophones (Neufeld, 1972 ; Rudin, 1980, 1985).

Malgré l'ambition d'être une banque opérant partout au Canada, les tentatives d'expansion géographique dans les villes anglophones de la BCN ont presque échoué. Les deux banques francophones restantes ont été incapables de faire une telle percée dans les villes anglophones. Elles ont donc essayé de protéger leurs acquis au Québec, en concentrant leurs activités dans une sphère géographique régionale et francophone limitée et en ciblant des niches hors Québec qui offraient des opportunités d'affaires, une stratégie que le groupe financier étudié suivait encore même en 2008. Les deux banques avaient suivi des stratégies d'investissements différentes, lorsqu'elles étaient des concurrentes au niveau de l'épargne des déposants, en se livrant à une concurrence ardue qui a nécessité l'intervention de l'ABC à plusieurs reprises pour mettre fin à des pratiques jugées déloyales et inacceptables (Rudin, 1985). Dans ce contexte, la BP essayait de réoccuper les succursales fermées par la BCN, qui

réduisait le nombre de ses succursales de 305 à 263, en considérant que « la fusion (...) fournira de nombreuses occasions d'ouvrir de nouvelles succursales là où ces deux établissements étaient auparavant en concurrence » (Rudin, 198, p. 210). Cela a poussé le président de la BCN à envoyer une lettre à son homologue de la BP. Il a exprimé sa frustration en affirmant que :

Nos engagements à l'égard de la Province de Québec, résultant de l'achat de l'actif de la Banque Nationale, exigent que nous puissions, en concentrant les affaires des deux banques, augmenter nos revenus et nos bénéfices afin de constituer les dividendes des actionnaires et le fonds d'amortissement payable à la Province. Si vous veniez vous emparer dans douze ou quinze villes de la Province des affaires de la Banque Nationale, vous prendriez l'actif pour lequel nous aurions nous-mêmes payé [...] serait-il juste ou même simplement honnête que nous soyons maintenant privés d'une partie des revenus qui seraient nécessaires à l'exécution du programme que nous nous sommes tracés, auquel vous avez été invités par le gouvernement à participer, dans lequel vous avez refusé de prendre votre part, et dont vous voudriez maintenant, après avoir refusé de consentir le moindre sacrifice, obtenir tous les avantages possibles ? (Rudin, 1980, p. 208)

Après plusieurs négociations, les deux banques ont conclu un accord organisant l'implantation de leurs succursales, en acceptant de fermer plusieurs d'entre elles. Les deux banques ont donc continué à exister et à cohabiter, elles avaient dominé l'activité bancaire au Québec pendant plusieurs décennies. Toutefois, la montée du mouvement Desjardins, qui est devenu une force concurrentielle redoutable au fil des années, et la présence des banques anglophones qui s'intéressaient de plus en plus au marché québécois ont forcé les deux banques fondatrices à fusionner pour survivre dans un marché de plus en plus mondialisé, donnant naissance au groupe financier étudié à la fin de 1979. Avant d'explorer l'événement de cette fusion, voyons d'abord l'évolution des deux banques entre 1926 et 1979, afin de comprendre comment elles sont arrivées à reconnaître le besoin de consolider leurs activités par fusion, en donnant naissance à ce groupe financier.

2.3. L'évolution des deux banques fondatrices entre 1926 et 1979

La période de 1926 à 1979 est marquée par la Grande dépression du début des années 1930, par la création de la Banque du Canada résultant du retrait progressif aux banques à charte de

leur pouvoir de produire les billets monétaires à partir de 1935, par une Deuxième Guerre mondiale de 1939 à 1945 entraînant la prospérité économique et industrielle au Canada, par un élargissement du domaine d'activités des banques, incluant les prêts hypothécaires et les prêts personnels à partir de 1954, une révolution sociale et industrielle qui a donné un essor à la consommation et à l'endettement personnel, par l'abolition du plafond des taux de crédit et la permission aux banques d'octroyer des prêts sans garantie du gouvernement fédéral à partir des années 1960. C'est dans ce contexte que les deux banques fondatrices ont évolué, concentrant leurs activités sur le marché québécois francophone. C'est le choix idéologique du marché qui leur garantit la prospérité, mais elles sont conscientes des limites et des risques élevés de la concentration régionale qui existe et qu'elles contrebalancent par une stratégie de niches hors Québec qui peut leur permettre de se diversifier géographiquement, tel que l'affirme le vice-président exécutif et directeur général en chef de la BCN : « l'évolution extrêmement rapide de l'industrie bancaire rend désormais caduque la notion de banque régionale » (Epdanc). Les banques ont donc mené leurs batailles sur deux fronts ; la continuité de la dominance régionale en protégeant leurs acquis au Québec et l'exploration des occasions au niveau canadien, surtout dans les grandes villes canadiennes. Toutefois, l'accélération de la concurrence sur le marché principal des deux banques et la mondialisation des marchés financiers leur faisaient reconnaître que l'avenir favorisait les grandes banques, donc que leur survie dépendait de leur union et non de leur concurrence. L'union s'avérait le résultat naturel et logique de deux organisations qui se rassemblaient à plusieurs égards : une idéologie raciale et nationaliste, une concentration régionale dans la même zone géographique, des domaines d'activités fortement réglementés et identiques, une complémentarité stratégique d'investissements en fonction de leur taille et de leur capacité financière ; la BP investit une part importante de son capital dans les prêts à demande, les obligations et les actions, alors que la BCN redirige ses investissements vers le commercial, surtout vers les grandes entreprises. Dans une complémentarité géographique hors Québec et en dehors de l'Ontario, la BP est présente dans les provinces maritimes et la Colombie-britannique, alors que la BCN est présente en Saskatchewan et au Manitoba. Une fusion des deux banques leur permet d'être présentes dans la majorité des provinces canadiennes et d'approfondir leurs expertises dans tous les domaines d'activités des banques, tout en réduisant leurs coûts d'opérations et en renforçant leur présence sur les marchés monétaires.

2.3.1. La structure organisationnelle et le système de gouvernance

L'environnement réglementaire des banques à charte au Canada a eu une importante conséquence sur leur structure. En effet, la Loi sur les banques impose une forme organisationnelle fonctionnelle d'après laquelle chacune des banques à charte devait se structurer (Patterson, 1917 ; Jamieson, 1962). Les deux banques, la BP et la BCN, ont donc adopté une structure organisationnelle et des pratiques semblables pour se conformer aux pressions légales imposées par le gouvernement fédéral, qui représente une autorité coercitive. En fait, la structure de la direction générale des deux banques est composée d'un conseil d'administration et d'un comité de direction. Le conseil d'administration a la responsabilité ultime de la banque en jouant un double rôle : celui de conseiller et celui de superviseur du comité de direction de la banque. Celui-ci a la responsabilité de la gestion des opérations quotidiennes, il est soutenu par des départements conceptualisés selon le principe fonctionnel des activités bancaires et des exigences réglementaires (Patterson, 1917 ; Jamieson, 1962 ; Cameron et Robert, 1974).

2.3.1.1. Le conseil d'administration

Pendant la première moitié du XX^e siècle, chacune des deux banques est régie par un conseil d'administration de onze membres, chacun d'eux doit posséder des actions évaluées entre 3 000 \$ et 5 000 \$ selon le capital versé de la banque. Les membres sont élus par les actionnaires pendant l'assemblée générale annuelle pour une durée d'un an et ils peuvent solliciter plusieurs mandats. Le conseil d'administration est dirigé par un président et deux vice-présidents qui sont élus par les membres du conseil. Ils ont été choisis à cause de leur intégrité, de leur capacité, de leur expérience démontrée dans divers domaines d'affaires et de la reconnaissance de leur estime publique. La plupart devaient résider dans la ville abritant le siège social de la banque. Le conseil rend compte aux actionnaires, au gouvernement et au public, en particulier aux clients de la banque. Il devait donc mettre en place des mécanismes internes de contrôle s'alignant sur la réglementation bancaire, leur permettant d'être au courant des activités et des opérations de leur banque. Celles-ci sont confiées aux membres

du comité de la direction, dont l'embauche pour une période indéterminée, leur révocation, leur nombre qui varie selon les besoins de la banque et leur salaire relèvent du conseil d'administration (Eckardt, 1914 ; Patterson, 1917 ; Jamieson, 1962).

Les membres du conseil d'administration rencontraient le directeur général de la banque une fois par semaine pour que celui-ci les informe des affaires quotidiennes de la banque. Un état de toutes les transactions effectuées incluant les prêts qui ont été octroyés dans les limites imposées au comité de direction de la banque après la réunion précédente est soumis, alors que les prêts dont l'autorisation relève du conseil sont présentés et discutés pour prendre une décision. Ces prêts représentent des cas particuliers. Ils sont limités en nombre, mais ils peuvent avoir un impact sur la santé financière de la banque, donc, la permission du conseil est nécessaire pour les octroyer. Cette procédure est applicable dans toutes les banques canadiennes. En outre, le montant d'un prêt est lié directement à la hiérarchie organisationnelle, une procédure émise par le conseil d'administration concernant l'octroi des prêts dont les montants très élevés relèvent de sa responsabilité. Entre autres, l'octroi des prêts est organisé de la manière suivante : le directeur d'une succursale est autorisé à octroyer des prêts dont le montant maximal est inférieur à 10 000 \$, par exemple. Tout prêt dont le montant est supérieur à cette limite devrait être transmis avec les recommandations de la succursale au directeur de district ou de la région qui est autorisée à octroyer des prêts qui ne dépassent pas 20 000 \$. Si le montant est supérieur à cette limite, il devrait être transféré à l'assistant de directeur général responsable du département du crédit, qui étudiera le dossier en se basant sur les recommandations émises par la succursale et par le district avant de prendre une décision dans le cadre de sa limite, qui est de 100 000 \$. S'il juge que le dossier est intéressant, mais qu'il dépasse son autorité, il le soumet avec des recommandations au comité de la direction de la banque, qui, lui, a l'autorisation pour un montant supérieur, par exemple de 500 000 \$. Au-delà de cette limite, le directeur général formulera des recommandations si le dossier est défendable face aux membres du conseil, qui prennent alors une décision finale (Jamieson, 1962).

Cette procédure est mise en place pour éviter qu'une banque ne se retrouve dans une situation financière précaire, comme cela a été le cas de la Banque Nationale en 1923, qui a octroyé

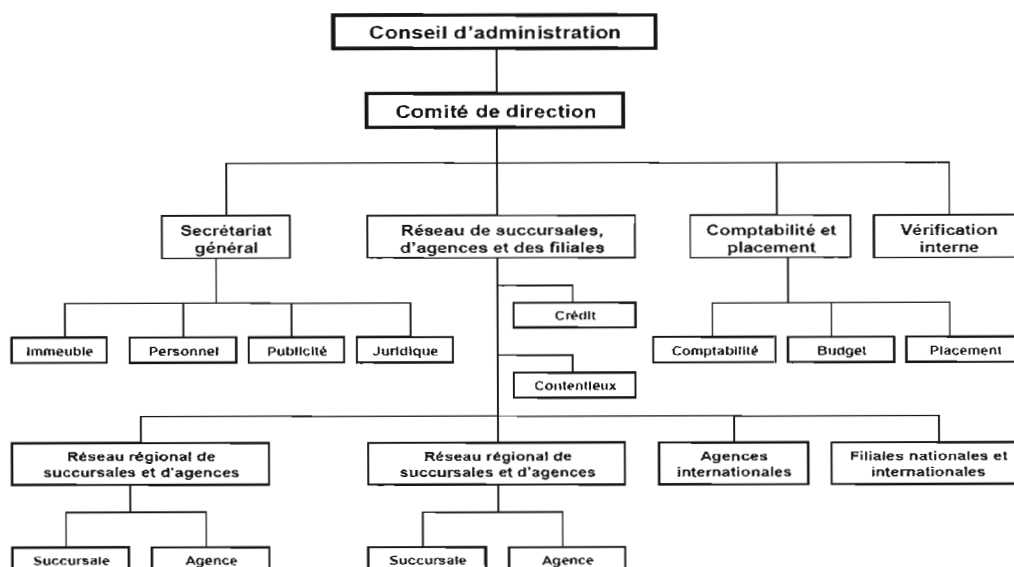
des montants excessifs à une grande entreprise agricole qui l'a amené à être absorbée par la Banque d'Hochelaga. En fait, la faillite des banques est liée directement aux difficultés financières d'un nombre limité de comptes commerciaux (Patterson, 1917). Dans ce contexte, plusieurs intervenants participent à ce processus qui exige l'union de plusieurs spécialistes, tels que ceux de la gestion des risques, du commercial et du secrétariat corporatif. Lorsqu'un dossier de prêt atteint ce niveau, cela signifie que la direction est en faveur de ce prêt, mais elle devra démontrer au conseil d'administration que les risques liés à ce prêt sont minimes, et que la banque peut assumer ces risques. C'est une responsabilité énorme qui exige que les intervenants qu'ils soient qualifiés, non pas seulement en contrôle et en supervision, mais surtout en risques et en planification stratégique à long terme, pour assurer l'expansion et le développement des affaires de leur banque.

2.3.1.2. Le comité de la direction

Le comité de la direction gère les activités quotidiennes de la banque. Il est présidé par un directeur général ou gérant général, qui est un expert dans l'ensemble des domaines d'activités des banques. Il ne devait pas être un spécialiste que des dépôts, des prêts ou des placements, mais plutôt un généraliste intégrateur des activités bancaires qui est capable de planifier et d'exécuter une stratégie corporative, en s'assurant que l'ensemble de l'organisation fonctionne d'une manière harmonieuse (Eckardt, 1914 ; Patterson, 1917 ; Jamieson, 1962). Le directeur général devait démontrer un leadership dans le maintien de la relation entre le conseil d'administration et les membres de son comité de direction. Ces derniers l'assistent dans les activités quotidiennes pour coordonner les opérations de la banque. Ils gèrent des activités spécifiques selon leur spécialité, ce sont des spécialistes dans des domaines relatifs aux activités bancaires tels que le secrétariat général, la vérification et la supervision des activités, la comptabilité, le crédit, le placement et la publicité. Les membres du comité présidaient une ou plusieurs unités organisationnelles, qui variaient selon les exigences de la réglementation, la taille et le domaine des activités de la banque (Jamieson, 1962).

Pour maintenir une légitimité institutionnelle, les banques ont mis en place une structure organisationnelle tenant compte des multiples revendications contradictoires de ses parties prenantes primaires. En réponse aux amalgamations financières des banquiers du début du XX^e siècle, la Loi sur les banques a imposé un système d'audit et de vérification pour s'assurer du bon fonctionnement des banques. Chacune des banques a donc mis en place une structure fonctionnelle qui est organisée en plusieurs départements liés entre eux ; aucun département ne peut fonctionner d'une manière complètement autonome. Plusieurs unités sont regroupées dans chaque département en fonction de leurs ressemblances, chacun département étant régi par un membre du comité de direction, tel que l'illustre la figure ci-après.

Figure 33 : La structure organisationnelle des banques pendant la première moitié du XX^e siècle



Selon la structure fonctionnelle, le processus décisionnel qui inclut à la fois les décisions stratégiques et opérationnelles se trouve sous le contrôle du comité de direction. Le directeur général, qui s'alimente de l'information provenant de tous les départements, possède une vision et une compréhension holistique de la banque lui permettant de coordonner l'ensemble de l'organisation, alors que les membres du comité de la direction sont responsables de l'orientation et de la coordination des unités organisationnelles qui sont regroupées dans son

département. L'inspecteur en chef dirige le département de vérification interne, il s'occupe de l'audit et de l'inspection interne de toutes les activités de la banque, incluant les succursales, les agences et les filiales. Le comptable en chef gère le département de comptabilité et de contrôle, il s'occupe du budget, des analyses financières, des états financiers des succursales et de la banque, des placements, de la gestion des actions et des dividendes. Le département de gestion du réseau des succursales coordonne les opérations des succursales, il est présidé par le surintendant général, celui-ci est soutenu par des responsables du crédit, par le responsable de l'international (les correspondants, les agences et les filiales) et des surintendants des districts, qui sont responsables de l'ensemble des succursales regroupées par région. Finalement, le secrétaire général est le responsable du département des affaires corporatives, il offre un soutien corporatif aux autres départements, il s'occupe du personnel, de la publicité, des fournitures, des immeubles et des aspects juridiques encadrant l'ensemble de la banque. Cette structure fonctionnelle a connu des modifications durant la première moitié du XX^e siècle pour répondre à l'évolution des activités bancaires, mais elle conservait les mêmes principes de coordination et de division des tâches. Toutefois, l'expansion géographique et l'élargissement de la gamme des produits ont démontré les limites de cette structure, qui est devenue incapable de soutenir efficacement les activités des banques à partir des années 1950.

2.3.1.3. Le changement de la structure organisationnelle et du système de gouvernance

La Loi sur les banques définissait les responsabilités, les exigences et la structure du conseil d'administration, mais aucune section de cette loi ne se penchait sur l'interdépendance entre le conseil d'administration et le comité de direction. Toutefois, les pratiques de gouvernance du début du XX^e siècle ont fait en sorte que le conseil d'administration est totalement indépendant du comité de direction, le directeur général du comité de direction ne faisant pas partie du conseil. Il maintient une relation avec le conseil à travers les réunions hebdomadaires durant lesquelles il l'informe de la situation globale de la banque et du portefeuille des prêts, dont ceux qui devront être approuvés par le conseil. Cette structure de gouvernance évolue au fil des années, tel que l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 17 : La concentration et la séparation du pouvoir au niveau de la direction générale

Période	Changement de la structure de gouvernance
De 1926 à 1935	Séparation du pouvoir entre le conseil d'administration et le comité de la direction.
Dès 1935	La nomination d'un président de la banque qui devient le chef du comité de la direction et un membre du conseil d'administration.
Durant les années 1940	Une concentration du pouvoir : le conseil d'administration et le comité de la direction sont dirigés par une seule personne.
Pendant les années 1950	Une séparation du pouvoir entre le conseil et le comité de la direction : chaque entité est dirigée par un président, mais le président du comité de la direction fait partie du conseil d'administration.
Dès les années 1960	Le chef de l'exploitation, le numéro deux du comité de la direction devenait un membre du conseil d'administration. Concentration du pouvoir : une seule personne est à la fois le président du conseil et du comité de la direction. Le nombre de membres du conseil d'administration est augmenté, il a presque doublé, atteignant 21. Passage d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnaire selon une division géographique.
Dès les années 1970	Une séparation du pouvoir entre le conseil et la direction : chaque entité est dirigée par un président, mais le président du comité de la direction et le chef de l'exploitation faisaient partie du conseil d'administration.

Un premier changement se produit durant les années 1930, après la Grande dépression, au début de cette même décennie pendant laquelle les banques ont subi une restructuration de leurs actifs et de leurs passifs et pendant laquelle elles ont revu leurs façons de faire en resserrant les conditions d'octroi des crédits et la gestion prudente de leur portefeuille de placements. Le conseil d'administration a donc changé la structure du comité de la direction, en nommant un président et chef du comité de la direction, alors que le directeur général est devenu le chef de l'exploitation, c'est-à-dire le numéro deux du comité de la direction, qui est responsable des lignes d'affaires qui regroupent les domaines d'activités de la banque (les dépôts, les crédits et les placements). Le président siège sur le conseil pour mieux coordonner ses actions et pour suivre les activités bancaires de près. En effet, les conseils d'administration des deux banques ont instauré une politique de prêts extrêmement prudente

et réfléchi leur permettant de passer à travers les conséquences de la Grande dépression avec succès, aucune d'entre elles n'a vu ses activités suspendues ou n'a perdu la confiance de ses déposants ; malgré que cette dépression ait été la plus importante dans l'histoire bancaire canadienne, aucune banque n'a vécu un mouvement de panique de la part de ses déposants. Cela démontre que les deux banques sont matures et capables de faire face à des crises sans aucune inquiétude.

À partir des années 1940, le conseil d'administration a décidé que son président devait avoir une longue expérience des activités bancaires. Pour trouver une personnalité qui détient cette expertise, le conseil a décidé que le président et chef de la direction sortant devenait automatiquement le président du conseil, alors que le nouveau président et chef de la direction devra être quelqu'un de l'interne, un professionnel bancaire qui a fait carrière au sein de la même banque, c'est-à-dire le chef de l'exploitation. Ce choix a permis à plusieurs reprises au président du conseil d'occuper également le rôle de chef de la direction, surtout durant les périodes difficiles. Une exception a été observée durant les années 1970, période où la BP a nommé un président et chef de la direction provenant de l'extérieur, une personnalité d'expérience qui avait été acquise au sein du gouvernement du Québec, et c'est cette personnalité qui avait orchestré la fusion des deux banques en 1979 et qui avait dirigé, par la suite, le groupe financier étudié pendant plus d'une décennie.

À partir des années 1950, le domaine d'activités des prêts s'est élargi, de sorte que la structure fonctionnelle en place ne pouvait plus répondre aux exigences opérationnelles, comme l'a affirmé De Laurentis (2005) :

The functional model in banking has become problematic due to the growth and diversification strategy that undervalued the importance of coherence between structural model, dimension and diversification. In the banking field – as in industrial sectors – it is necessary to meet the increased competition and diversification of activities with the appropriate structure and the prospect of passage is the one to the multidivisional form that demonstrates more adequacy to manage the process of diversification. (p. 14)

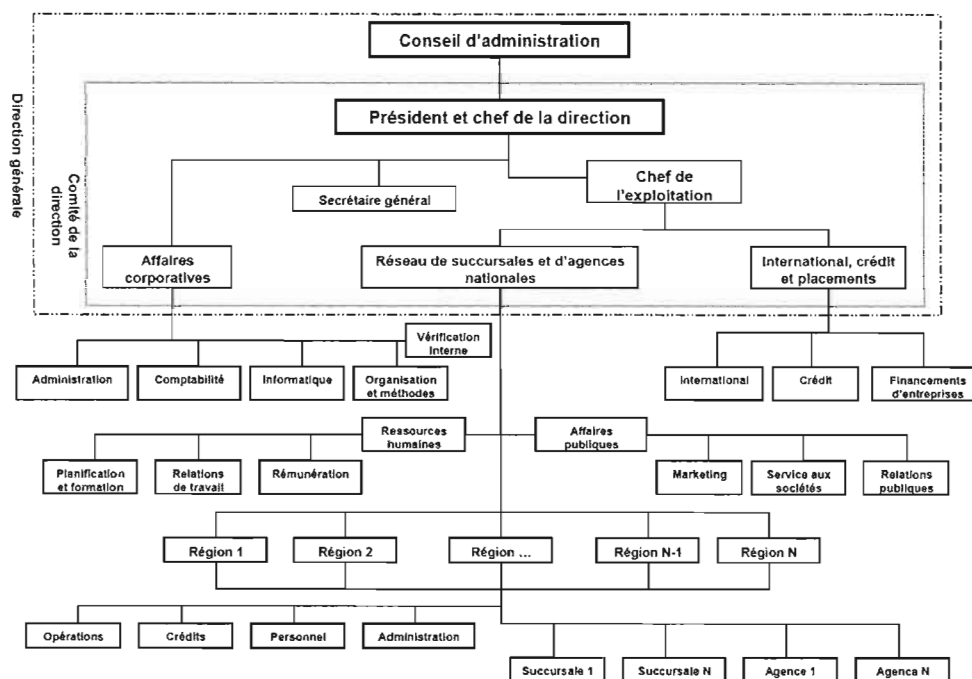
En effet, la diversification de la gamme des produits de crédit, d'épargne et de placement a multiplié les tâches administratives et les spécialisations professionnelles, en exigeant des

expertises totalement précises, tel que l'affirmait le premier vice-président et directeur général du crédit de la BCN : « notre service de crédit agricole s'est enrichi de l'expérience d'agronomes-conseils et a rationalisé les méthodes d'octroi des prêts aux agriculteurs » (Epdanc). De plus, les entreprises qui enregistraient des excédants commençaient à investir dans le domaine de l'épargne. Les autres qui avaient besoin de financement se tournaient de plus en plus vers les marchés financiers pour obtenir du financement à moindre coût. Les activités nationales et internationales des deux banques se sont élargies, accentuant la demande des produits bancaires spécialisés, telle que les lettres de crédit, le crédit-bail et le financement des comptes à recevoir. Au niveau des particuliers, la révolution sociale et culturelle a créé une société de consommation, donc, les segments des prêts personnels, des prêts à la consommation et les hypothèques ont connu une croissance fulgurante, exigeant des expertises et des systèmes d'information et d'administration spécifiques. Il devenait donc plus difficile de coordonner tous ces domaines d'activités, qui s'orientaient de plus en plus vers la spécialisation, tel que l'affirmait le vice-président et directeur général en chef de la BP :

En 1964 nous avons structuré le secteur des opérations en bureaux régionaux parce que nous croyons en l'efficacité de la décentralisation. En rétrospective, il faut constater que cette formule nous a bien servis et qu'elle a subi allègrement l'épreuve du temps. Le chiffre d'affaires des bureaux régionaux ayant augmenté substantiellement, nous avons dû adapter ces structures aux exigences de l'heure afin d'en maintenir l'efficacité. Deux principes ont prévalu dans ce changement : celui de l'élargissement des unités administratives, afin d'en réduire le nombre, et celui de la spécialisation à l'intérieur de ces cadres. (Epdanc)

C'est ainsi que la structure divisionnaire a fait son chemin, tel que l'illustre la figure ci-après. C'est une structure qui se base sur le regroupement des unités organisationnelles selon les marchés national et international au sommet de la ligne hiérarchique ; le marché national est divisé en plusieurs régions qui sont autonomes, mais elles bénéficient du soutien des unités corporatives, qui ont été regroupées ensemble pour mieux gérer les plans corporatifs concernant le budget, la stratégie corporative, l'organisation et les méthodes de travail, la vérification et les états financiers et comptables.

Figure 34 : La structure divisionnaire des deux banques



La figure ci-dessus démontre que la structure organisationnelle des deux banques est passée d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnaire, c'est-à-dire un passage d'une structure centralisée vers une autre décentralisée. Celle-ci est conçue selon une logique géographique : nationale et internationale. Selon cette structure, le comité de la direction a la responsabilité de définir la stratégie corporative de la banque, l'allocation des ressources, surtout financières, l'acquisition et la vente des entités organisationnelles, la coordination de l'ensemble de l'organisation et la gestion de la performance organisationnelle. Au niveau de l'exploitation, chaque secteur est dirigé par un premier vice-président, qui est un membre du comité de la direction, mais qui se rapporte au chef de l'exploitation. Le premier vice-président développe la stratégie d'affaire de son secteur, il considère son secteur comme une entreprise indépendante des autres secteurs, et il représente un centre autonome de profit. Toutefois, il y a des fonctions qui sont restées centralisées, telles les affaires corporatives, qui sont regroupées sous un seul secteur, les affaires corporatives, régies par un premier vice-président qui se rapporte directement au président et chef du comité de la direction. Ce secteur offre un soutien corporatif aux secteurs d'affaires, à l'exception des ressources

humaines et des affaires publiques, qui sont soumises à la régie du réseau national de succursales et d'agences et qui offrent un soutien à l'ensemble des régions nationales, mais elles se situent au siège social de la banque. Ce choix a été mis en place pour conserver une uniformité à travers tout le réseau, surtout au niveau de l'image corporative, qui devait être un reflet de l'ensemble de l'organisation et qui était véhiculée par la présence de la banque dans les différentes régions. Chaque région est organisée d'une manière autonome. Elle a ses propres opérations, son équipe du crédit, son personnel et son administration, qui sont soutenus par les ressources humaines et les affaires publiques, qui offrent des services adaptés à chaque région.

Chaque région est dirigée par un vice-président qui est en charge de l'ensemble des activités de la banque dans une région donnée. Il est soutenu par les équipes du crédit, des opérations, du personnel et de l'administration. Le vice-président joue le rôle de coordonnateur entre les succursales et les agences qui desservent directement les clients de la banque, entre autres, les particuliers et les petites et moyennes entreprises. Chaque directeur d'une succursale ou d'une agence se concentre sur son marché limité et spécifique, en se basant sur des objectifs à court terme, alors que le vice-président joue le rôle d'intermédiaire entre ces unités. Il coordonne le transfert des fonds entre ces entités, car les besoins en financement diffèrent d'une succursale à une autre, certaines succursales ou agences ont des excédants, alors que d'autres ont besoin de financement. De plus, le vice-président représente le point de contact entre ces entités et le siège social de la banque. Chaque région fonctionne donc indépendamment des autres, elle est traitée comme un centre de profit. Elle est soumise au contrôle de la vérification interne, qui a un accès illimité à l'ensemble des unités de la banque pour s'assurer que les activités de chaque unité corporative, de chaque région, de chaque succursale et de chaque agence sont exercées selon les règles imposées par la Loi sur les banques, alors que la comptabilité exerce un contrôle financier au niveau des budgets et de la consolidation des états financiers. Chaque région bénéficie des services offerts par les unités corporatives, ces unités jouent le rôle de fournisseurs de services, leur budget était déterminé par le comité de la direction. Par exemple, l'informatique est responsable des systèmes d'information et de communication de la banque, alors que les méthodes de travail et

d'administration optimisent le réseau et améliorent ses opérations en se basant sur des analyses comparatives entre les régions.

Malgré l'organisation des réseaux en régions, les prêts et les financements à la grande entreprise se faisaient au niveau du siège social, particulièrement dans le secteur international, crédit, financement d'entreprises et placements, un secteur qui est né suite à l'évolution des besoins de la grande entreprise, et pour lequel le réseau régional ne possédait ni les compétences ni les expertises nécessaires. Il en était de même pour l'octroi des prêts à la grande entreprise, qui représentait des montants élevés exigeant l'approbation du comité de la direction ou même du conseil d'administration. L'orientation de la grande entreprise vers l'exportation de ses produits sur les marchés internationaux et vers les marchés financiers pour obtenir du financement à moindre coût a favorisé le regroupement dans un même secteur de plusieurs unités, tels que le financement, le placement, le crédit et l'international. Ces choix se sont justifiés par le président du comité de la direction de la BP, qui affirme que :

La direction de la banque a jugé que le moment était venu de créer un secteur spécialisé pour s'occuper du commerce bancaire de gros, c'est-à-dire de prêts à terme à la grande entreprise, de financement d'acquisitions ou de restructuration du capital des sociétés. Ce secteur fait appel au concours de spécialistes dans les domaines juridique, fiscal et de la gestion industrielle. (Epdanc)

Cette structure est conservée après la fusion des deux banques fondatrices, mais elle est charpentée d'une façon intelligible pour absorber les deux structures, qui ont mis trois ans avant d'être reformulées pour éliminer les redondances.

2.3.2. L'actif et l'étendu géographique des deux banques

Durant la première moitié du XX^e siècle, les deux banques exerçaient leurs activités au niveau national principalement au Québec et en Ontario, avec une présence internationale très limitée à travers des partenariats avec d'autres banques européennes et américaines. Seule la BCN avait une filiale à Paris depuis 1908. Leurs domaines d'activités étaient relativement simples, se structurant autour des dépôts, des crédits et des placements. Elles trouvaient leurs

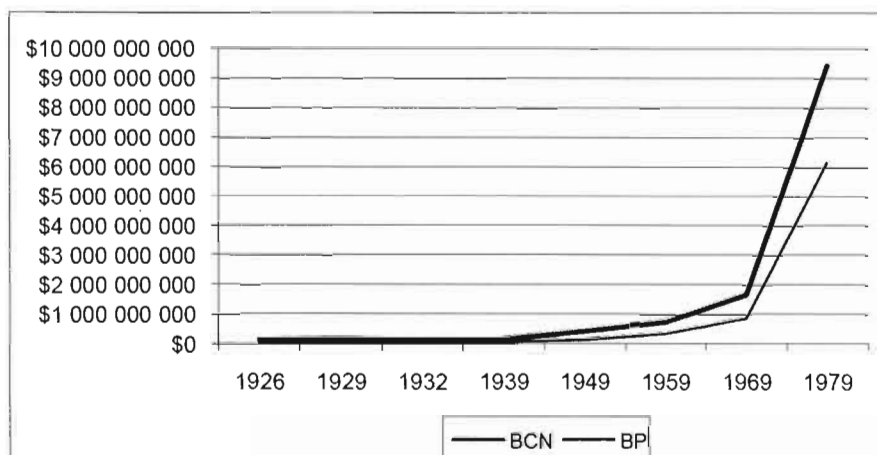
clients et maintenaient leurs relations avec eux à travers leurs réseaux de succursales et d'agences, qui leur offraient une gamme de produits et services selon leur vocation ; l'agence avait pour vocation de gérer seulement les dépôts, alors que la succursale offrait l'ensemble des produits et services de la banque. Toutes les deux sauvegardent l'historique des transactions de leurs clients manuellement, jusqu'à l'arrivée des systèmes d'information et de télécommunication, qui ont révolutionné le secteur des services financiers au Canada et ailleurs dans le monde. Ces systèmes ont évolué dans le même sens que les activités économiques et commerciales dans les régions géographiques qui abritent les succursales et les agences des deux banques.

En effet, les activités bancaires sont directement influencées par la réglementation et par les activités économiques et commerciales des régions géographiques dans lesquelles une banque opère. Cela est observable durant le deuxième quart du XX^e siècle, qui a été marqué par un événement majeur qui a eu un impact direct sur les banques. La Grande dépression a débuté en 1929 par la débâcle des marchés financiers. Ses effets se sont rapidement propagés aux activités économiques et commerciales, qui se sont accrues durant le premier demi-siècle des années 1930 et qui ont eu un impact sur le flux des dépôts et des prêts, comme l'ont décrit Cameron et Robert (1974) :

Les banques à charte au Canada subissent, comme toute la population, les effets de cette crise. Le déclin de la consommation conduit nécessairement au déclin de la production et au chômage ; le déclin des épargnes, à moins de crédit et à moins de profits, et le cercle vicieux tourne en rond. (p. 60)

L'effet négatif de la dépression sur les deux banques est observable dans leurs actifs. La figure ci-après montre qu'après une croissance des actifs pendant la deuxième moitié des années 1920, ceux-ci ont subi une régression modérée, qui s'est accrue au cours des années 1932 et 1933. La tendance s'est inversée durant la deuxième moitié des années 1930 et 1940, par la suite ils ont augmenté d'une manière exponentielle, surtout à partir des années 1960, alors que les provinces du Québec et de l'Ontario, et le Canada en général ont vécu une révolution économique et commerciale, augmentant les demandes des prêts, dont les segments se sont multipliés.

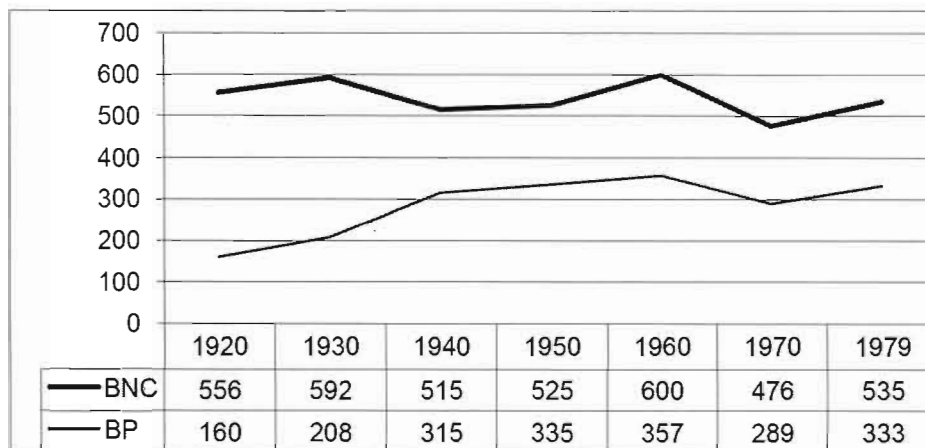
Figure 35 : L'évolution de l'actif des deux banques



De 1926 à 1979, la taille des deux banques, en termes d'actifs, est relativement faible par rapport à celle des plus importantes banques anglophones. En 1930, l'actif de la BP représente seulement 1,6 % de l'actif total des banques canadiennes, alors que celui de la BCN est de 4,6 %. Celui-ci a fait du surplace jusqu'aux années 1960, puis il a commencé à reculer par la suite, atteignant 4,3 % en 1970, alors que la BP a connu une croissance faible en atteignant 2,2 % durant les années 1970. L'actif des deux banques représente donc seulement 6,5 % de l'actif total des banques canadiennes, alors que la cinquième banque canadienne a, à elle seule, un actif de 12 %, soit presque le double de l'actif de la BP et de la BCN. C'est une situation qui a exercé de la pression sur les deux banques, surtout sur la BCN, qui ne cessait de reculer. Pour éviter de rester des banques régionales et marginales, la BP a opté pour une stratégie d'expansion par une diversification géographique, en implantant des nouvelles succursales et agences et en acquérant des institutions financières durant les années 1970, alors que la BCN a opté pour une stratégie de croissance organique par l'agencement de ses succursales et par la transformation de ses agences dans les mêmes régions géographiques, à l'exception de l'implantation de quelques succursales dans des villes de l'ouest du Canada. D'ailleurs, le nombre de succursales et d'agences de la BCN a subi une fluctuation mineure, passant de 556, en 1926, à 535, en 1979, alors que celui de la

BP a nettement augmenté, passant de 160, en 1926, à 333, en 1979, tel que l'illustre la figure après.

Figure 36 : L'évolution du nombre de succursales et d'agences des deux banques



Les deux banques établissaient 80 % de leurs succursales au Québec, le reste étant installé principalement en Ontario, où les deux banques étaient présentes. Mais elles exploitaient deux autres régions géographiques différentes : la BP était présente dans les Maritimes (Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard), alors que la BCN avait implanté le reste de ses succursales dans les provinces des Prairies, particulièrement au Manitoba et en Saskatchewan. Après que le nombre de succursales et d'agence des deux banques eut atteint un sommet, au début des années 1960, il a subi un déclin jusqu'au début des années 1970. Cela résultait d'une vague de rationalisation opérationnelle des deux banques pour améliorer leurs coûts d'exploitation. Durant les années 1960 et 1970, la BP a réorganisé ses succursales à Montréal après l'acquisition d'une petite banque montréalaise, la Banque du Peuple, en 1970. De plus, la banque a effectué deux autres acquisitions, celle d'une petite banque torontoise, la Unity Bank, en 1977, et de deux institutions financières, une institution spécialisée dans plusieurs modes de financement au Québec et une institution financière en Colombie-Britannique, en 1978. Ces acquisitions ont permis à la BP de s'agrandir géographiquement au niveau national, alors qu'au niveau international, l'expansion de la banque s'est réalisée par l'intermédiaire de l'ouverture de sa première agence à New York et

de sa filiale aux Bahamas, pour profiter de la prospérité des marchés monétaires internationaux. Dans ce contexte, la BCN est présente au niveau international depuis longtemps à travers sa filiale de Paris, qui est active sur les marchés monétaires. Sa présence sur ces marchés internationaux était renforcée par l'ouverture de deux agences à New York et à Londres et de sa filiale aux Bahamas.

Si l'expansion des deux banques est relativement modérée, leurs domaines d'activités ont connu une diversification, surtout au niveau des prêts, qui ont suivi l'évolution des activités économiques et commerciales. En fait, la diversification notable dans ce domaine d'activités s'est effectuée lorsque le gouvernement fédéral a autorisé les banques à entrer dans les segments des prêts personnels et hypothécaires, à partir de 1954. Cette autorisation a été renforcée en 1967 par la permission aux banques d'octroyer des prêts hypothécaires sans la garantie du gouvernement fédéral et par l'élimination du plafond des taux d'intérêt de 6 %.

2.3.3. Le domaine d'activités des deux banques

Durant la première moitié du XX^e siècle, les deux banques offraient une gamme des produits et services bancaires limitée et simple. Elle se structurait autour de trois segments d'activités : les dépôts, les prêts et les placements. Ces domaines permettent à une banque de jouer son rôle principal d'intermédiation : accepter les excédants des épargnants et les rediriger vers ceux qui ont en besoin sous forme des prêts et de placements pour concrétiser leurs projets économiques et commerciaux. À partir de 1954, ces domaines d'activités évoluaient en se complexifiant et en élargissant la gamme des produits et services, surtout lorsque les grandes entreprises et les gouvernements se sont tournés vers les marchés financiers pour emprunter à moindre coût. De plus, les amendements à la Loi sur les banques qui ont autorisé les banques à charte à entrer dans d'autres segments du marché des prêts personnels et hypothécaires ainsi que l'abolition des plafonds des taux d'intérêts ont soutenu la croissance des banques à charte.

2.3.3.1. Les dépôts

Les banques offraient aux déposants plusieurs formes de comptes pour faire fructifier leurs épargnes. Ceux-ci pouvaient placer leurs épargnes dans un compte courant qui ne portait pas d'intérêt ou dans des comptes d'épargne portant intérêts. Le compte courant (compte-chèque) est un compte utilisé pour déposer des montants au quotidien, tels les salaires des employés et les chèques des commerçants et des marchands, et pour défrayer la consommation quotidienne. L'avantage de ce compte est de faciliter l'échange monétaire. Il permet aux gens d'éviter les risques découlant du transport de montants élevés et d'honorer leurs obligations. Par exemple, au lieu de prendre 10 000 \$ en espèces, il suffit d'avoir un bout de papier (chèque) sur lequel le montant est inscrit. Les comptes d'épargne sont des comptes utilisés pour déposer les excédants des épargnants pendant une longue période ou à durée fixe et ils portent un intérêt garanti. Même si les fonds qui se trouvaient dans les comptes d'une banque étaient disponibles à la demande des emprunteurs, la banque devait gérer ses fonds d'une manière intelligible, elle ne pouvait en pratique conserver la totalité des fonds disponibles pour des prêts, car elle devait tenir compte des demandes de paiement quotidiennes ou à terme. La banque était donc obligée de conserver un pourcentage de ses fonds sous forme de liquidité pour faire face à ce genre d'éventualités.

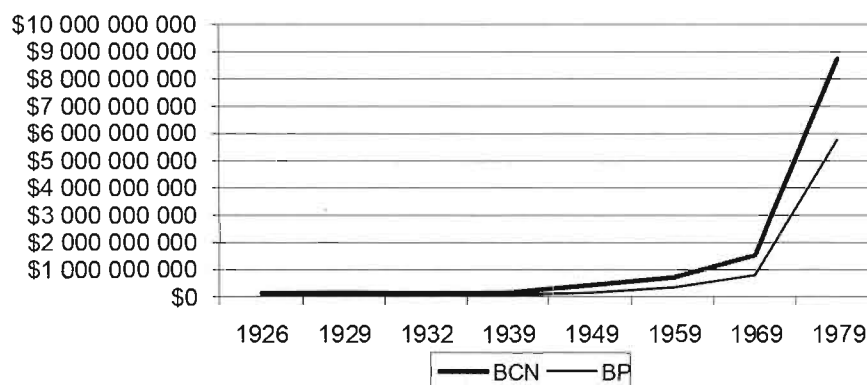
Les deux banques, la BP et la BCN, essayaient d'innover pour accroître les dépôts de toutes les catégories d'épargnants, qu'ils soient pauvres ou nantis, en créant des sous-agences conçues principalement pour la collecte des épargnes. À titre d'exemple, la BP a instauré dès ses premiers jours une forme d'assurance dépôt qui couvrait les dépôts ne dépassant pas 1 000 \$, afin de gagner la confiance des particuliers et d'attirer leurs dépôts. D'autres initiatives ont été instaurées par la BCN, la caisse de Noël, un compte d'épargne conçu pour les familles à faible revenu pour pouvoir de faire face aux dépenses de Noël, et un compte symbolique et éducatif pour initier les gens à la philosophie de l'épargne, ce qui est clairement exprimé par les dirigeants de la BNC, qui affirment que :

This plan of systematic saving, which we place at the disposal of small depositors, meets with great favor because of its educational feature. The obligation to deposit regularly causes youth to acquire the habit of thrift. But the Christmas Club is far-

reaching in its application, as it allows one and all to set a goal to be reached gradually, thus rendering easier the task of those who find it difficult to save money. (Epdanc)

Avec ces initiatives, les deux banques ont mené des campagnes de publicité, de positionnement et d'aménagement de leurs succursales et de leurs agences pour démontrer leur enracinement dans leurs communautés environnantes. Ces actions ont permis aux deux banques d'avoir une croissance modérée des dépôts des particuliers durant la première moitié du XX^e siècle, mais par la suite, les dépôts devenaient abondants, à partir des années 1950, et ils ont augmenté d'une manière notable durant les années 1970, tel que l'illustre la figure ci-après.

Figure 37 : L'évolution du volume des dépôts des deux banques



L'évolution des dépôts des deux banques est liée à leur taille. La BNC est plus enracinée dans les villes québécoises, desquelles proviennent 80 % de ses épargnes ; son absorption de la Banque Nationale lui permet d'être plus étendue géographiquement que la BP, qui compte seulement 160 succursales et agences. Ce nombre est proportionnellement faible par rapport à celui de la BCN, qui détient 556 succursales et agences, augmentant ainsi considérablement sa capacité de collecte de dépôts. En 1926, les dépôts de la BCN sont trois fois plus importants que ceux de la BP. En fait, le nombre de comptes courants et d'épargne a augmenté de 19 500 entre l'acquisition de la Banque Nationale et la fin de 1926, de sorte que le président du conseil d'administration de la BCN perçoit que l'importance croissante des dépôts est liée directement à la confiance des épargnants envers son institution. Cette

croissance se poursuivait jusqu'à la débâcle des marchés financiers, en 1929, dont les conséquences se font ressentir dans toutes les activités économiques et commerciales. Cela signifie non seulement que les banques reçoivent moins d'épargnes, mais aussi que les épargnants viennent de retirer une partie de leurs épargnes pour faire face aux pertes d'emplois et à l'augmentation du prix des marchandises, donc à un déclin notable de l'épargne entre 1929 à 1933.

Les conséquences de la Grande dépression étaient observables dans les comptes d'épargnes des deux banques, qui ont vu leurs dépôts chuter d'environ 15 %. Une relance modérée en 1934 vient confirmer que la reprise économique et commerciale a pris les devants sur la dépression. Cette relance s'est confirmée par la suite, à cause de la capacité des épargnants, qui ont augmenté considérablement leurs dépôts, et cela malgré le déclenchement de la Deuxième Guerre mondiale. En fait, les années de cette guerre se sont avérées bénéfiques aux activités économiques et commerciales au Canada, puisque celui-ci a été un important producteur de matières premières, en soutenant les efforts des Alliés, qui à cause leurs demandes excessives de produits, ont permis d'enrichir l'économie canadienne ; on a assisté à une augmentation nette des emplois, donnant vie, à la consommation et aux épargnes, par conséquent les dépôts auprès des deux banques ont continué à augmenter, battant des records. Cette tendance s'est accélérée durant les deux décennies suivant la guerre, puis elle est devenue exponentielle dans les années 1970, période au cours de laquelle le Québec a commencé sa Révolution tranquille.

La BP est consciente de la domination de la BCN et de l'importance de l'épargne pour maintenir sa croissance. Pour rattraper ce retard, elle a essayé de se diversifier géographiquement en augmentant le nombre de ses succursales et agences dans les provinces du Québec, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard. Ce nombre a atteint 319. Toutefois l'implantation de ces succursales demande des investissements importants qui ne peuvent être rentables qu'après environ cinq ans. Ce constat est observable au niveau des dépôts de la BP, qui représente seulement 37 % de ceux de la BCN, en 1946, ce pourcentage est le même en 1926. La stratégie d'expansion géographique a démontré ses premiers résultats dans les années 1950 et 1960, période au cours de laquelle les dépôts de la

BP passaient de 38 % à 53 % de ceux de la BCN. Il s'agit d'une croissance considérable, mais elle s'est avérée insuffisante dans un marché où la concurrence est forte, tel que le confirme l'un des dirigeants de la BP :

Les dépôts d'épargne des particuliers sont toujours l'objet d'une vive concurrence entre les diverses institutions financières, sur le plan des taux d'intérêts. Aussi avons-nous été très attentifs à maintenir attrayants les taux d'intérêts de tout notre éventail de dépôts, afin de conserver une clientèle fort sollicitée. (Epdanc)

Pour augmenter le volume des épargnes, la banque a donc reconnu que sa taille représente un obstacle en renforçant sa stratégie d'expansion géographique par une stratégie d'acquisition. Cette approche stratégique a permis à la BP d'accélérer son expansion géographique en implantant plusieurs succursales et agences, et en acquérant quatre institutions financières, de même qu'en multipliant la création de ses filiales durant les années 1970. Cette approche a procuré de la valeur ajoutée à la banque, ses dépôts ont augmenté d'une façon considérable, ils représentent 66 % de ceux de la BCN en 1978. Toutefois, la BCN a eu plus de visibilité au Québec, surtout après la construction d'un édifice de 32 étages, symbole de sa notoriété et de son prestige, mais la BP a fourni une réponse presque immédiate, en décidant de bâtir un édifice de prestige en collaboration avec Bell, cet édifice devenant par la suite le siège social du groupe financier étudié, en 1983.

Le volume des dépôts fracassait des records d'une année à l'autre depuis les années 1960. C'est une situation qui a soulevé les inquiétudes des déposants, surtout après les événements de l'été 1965, alors que plusieurs institutions de dépôts ont connu des difficultés financières. Ce constat a remis en question le système réglementaire en place, qui ne protégeait pas les épargnants. Lorsque les épargnants déposaient leurs épargnes dans une banque, ils lui faisaient confiance et ils croyaient qu'elle devrait être gérée d'une manière prudente et responsable. Toutefois, si une banque ou une autre institution de dépôts faisait faillite, les déposants n'avaient aucun moyen de se faire rembourser en partie ou en totalité, puisqu'ils étaient les derniers à être sur la liste des créanciers selon la Loi sur les banques. Face à cette réalité, le gouvernement fédéral a initié une consultation dans le contexte de la révision de la Loi sur les banques, en proposant une assurance dépôts pour protéger les épargnants, mais cette proposition a rencontré une vive réaction de la part des banquiers, qui jugeaient qu'une telle

assurance dépôts n'avait pas d'utilité, tel que l'affirmait le président de conseil d'administration de la BP :

Il faut garder présent à l'esprit qu'un régime d'assurances n'est pas suffisant en soi pour garantir la sécurité des dépôts du public. La première comme la meilleure sauvegarde à cet effet vient d'une saine administration des entreprises, complétée et renforcée par des mesures adéquates de contrôle et d'inspection par le gouvernement. L'expérience des banques canadiennes à cet égard est concluante. La saine administration dont elles ont fait preuve en même temps que le régime sévère de surveillance et d'inspection des opérations bancaires qui s'est développé avec le temps, ont eu pour résultat que depuis au-delà de quarante ans la sécurité de leurs dépôts n'a pas, à vrai dire, soulevé de problème. (Epdanc)

Ce sentiment était partagé par le président de la BCN, qui croyait que l'assurance dépôts était injustifiable, en prévoyant que :

Les primes d'assurance que les banques seraient appelées à payer, sans aucune justification, dépasseraient six millions de dollars. Leur seul objectif serait, en définitive, de protéger les déposants d'autres institutions qui acceptent des dépôts sans être astreintes aux exigences de la Loi sur la banque et sans offrir à leurs déposants la triple garantie dont nous venons de parler. C'est pourquoi nous estimons que les banques ne devraient pas être contraintes de participer à l'assurance-dépôts et à verser plusieurs millions tout simplement pour assurer une meilleure protection aux déposants de leurs concurrents. (Epdanc)

Malgré cette opposition, le gouvernement fédéral a amendé la Loi sur les banques, suite à laquelle la Société d'Assurance Dépôts du Canada a vu le jour en 1967. Cet amendement représente l'innovation la plus notable dans le domaine des dépôts durant la période de 1926 à 1979. Il a pour vocation d'assurer les dépôts des Canadiens en cas de faillite d'une banque, mais les déposants peuvent récupérer seulement une partie de leurs épargnes. Si ceux-ci dépassent la couverture maximale, ils perdent la différence. Toutefois, l'assurance dépôts se présente comme la meilleure solution pour renforcer la confiance des épargnants envers les banques et autres institutions de dépôts. Dans ce cas, l'épargnant peut récupérer la totalité de ses dépôts s'il gère ses comptes d'épargne d'une manière prudente et intelligible. Il peut créer autant de comptes dans des banques dans lesquelles il fait des dépôts dont les montants ne dépassent pas la couverture maximale ; de cette manière, lorsqu'une banque fait faillite, l'épargnant récupère l'ensemble de son dépôt; une solution détestée par les banquiers, mais à laquelle ils ont dû participer à contre-cœur, puisque l'épargne représente la source principale

des fonds des banques. C'est un segment du marché dans lequel la concurrence s'est intensifiée au fil des années, en mettant de la pression sur les banques pour innover dans leur gamme de produits d'épargne, afin de répondre plus efficacement aux besoins multiples des épargnants à faible revenus et à ceux qui sont nantis.

2.3.3.2. Les crédits

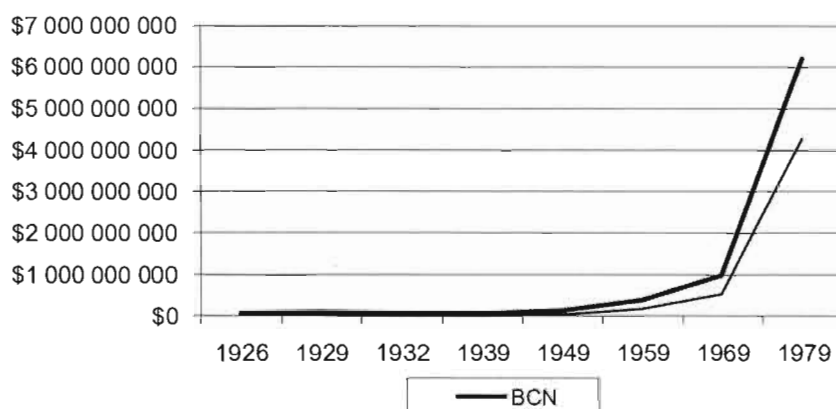
Les banques offraient aux emprunteurs une gamme de produits de crédit selon leurs besoins et leurs domaines d'activités. Ces produits étaient issus de la transformation des fonds disponibles provenant des dépôts des épargnants, pour lesquels la banque paie des intérêts, ce qui signifie que les intérêts sur ces produits de crédit sont naturellement plus élevés que ceux payés par la banque aux épargnants, mais le taux d'intérêt sur prêt est limité par la Loi sur les banques. Celle-ci a érigé un plafond du taux d'intérêt sur prêt de 6 % depuis le XIX^e siècle, mais il n'a pas été respecté par les banques, ce qui a obligé le gouvernement fédéral à le restaurer et à le renforcer en 1934. Toutefois, ce plafond n'a pas eu un impact sur les activités de crédit entre 1935 et 1956, une période pendant laquelle les taux d'intérêt étaient trop bas. L'écart entre les taux d'intérêt payés par la banque aux épargnants et ceux exigés des emprunteurs permet donc à la banque de défrayer ses coûts d'exploitation, d'assumer ses pertes sur prêts et de faire un certain profit. Les taux d'intérêts exigés par la banque varient selon la catégorie d'emprunteurs, qui proviennent de plusieurs sphères économiques et commerciales, allant de différents paliers gouvernementaux à toutes sortes d'entreprises, en passant par les commissions scolaires et les communautés religieuses. Chacun d'eux devrait soumettre une garantie en contre-partie pour obtenir un crédit. À titre d'exemple, les différents paliers gouvernementaux ainsi que les organismes sous leur régie proposaient des garanties sous forme de certificats et de bonds du Trésor.

La liste d'emprunteurs et l'activité du crédit étaient encadrées par l'article 88 de la Loi sur les banques. Celui-ci a subi le nombre le plus élevé d'amendements de n'importe quel article de la Loi sur les banques, pour s'adapter aux besoins évolutifs de financement des activités économiques et commerciales au Canada. Les amendements du XIX^e siècle ont élargi la liste des entrepreneurs qui pouvaient obtenir des prêts, tels que les agriculteurs et les propriétaires

de petites entreprises d'acier ou de bois, et quels types de garanties ils devaient offrir en contre-partie. Ces choix ont été faits pour soutenir les petites entreprises, qui devenaient le moteur de l'économie canadienne. En 1934, la gamme de garanties est élargie à nouveau pour permettre aux producteurs d'obtenir des prêts garantis par le pétrole et l'huile, de sorte que la liste des emprunteurs autorisés a encore été élargie, incluant les manufacturiers, les commerçants, les agriculteurs, les entrepreneurs et les producteurs. Durant la même année, la Canadian Bank of Commerce a introduit le prêt personnel, en innovant pour détourner l'obstacle du plafond du taux d'intérêt de 6 % ; cette banque a octroyé des prêts personnels avec un taux d'intérêt qui atteignait 12 % après une réingénierie financière, mais les autres banques ne sont pas entrées dans ce segment jusqu'en 1954, date où la Loi sur les banques a permis officiellement aux banques d'octroyer des prêts personnels en acceptant les biens personnels en garantie.

En 1936, les banques sont autorisées à entrer dans le segment du crédit à la rénovation résidentielle. Selon la Home Improvement Loans Guarantee, le gouvernement garantit 15 % de la valeur du prêt, ce qui permet d'élargir le domaine des prêts. En 1944, le gouvernement a voté l'acte sur les Farm Improvement Loans, selon lequel les banques peuvent consentir aux fermiers des prêts à court et à moyen terme, en leur permettant de prescrire leur terre en garantie. Ce genre de garantie a été exigé pour consentir des prêts aux petites entreprises des vétérans et des professionnels en 1946. Toutefois, ce sont les amendements de 1954 et de 1967 à la Loi sur les banques qui sont les plus importants pour les banques et qui entraînent un net élargissement du domaine d'activités des prêts. Le premier amendement a permis aux banques d'entrer le segment des prêts personnels, en acceptant des biens personnels comme garantie, et celui des prêts hypothécaires, qui sont garantis par le gouvernement fédéral selon le National Housing Act. Cette tendance est renforcée par le deuxième amendement, en 1967, selon lequel le gouvernement a permis aux banques d'octroyer des prêts résidentiels sans sa garantie et il a éliminé le plafond du taux d'intérêt de 6 %. Cela est clairement observable dans la figure ci-après, qui démontre comment les portefeuilles de crédit des deux banques ont suivi une courbe exponentielle à partir de 1954.

Figure 38 : L'évolution du volume des crédits des deux banques



C'est dans ce contexte que les deux banques, la BP et la BCN, ont vu leur portefeuille de crédit évoluer. La figure ci-dessus démontre cette évolution des emprunts dans tous les segments des prêts entre 1926 et 1979, une évolution qui a suivi l'élargissement du domaine d'activités des emprunts par la Loi sur les banques. Les deux banques ont suivi ce même pattern d'évolution qui aura été marqué par quatre périodes d'évolution. La première période s'échelonnant entre 1926 et 1938, était une période dans laquelle la croissance des prêts avait été modérée, comme une conséquence directe du conservatisme des deux banques concernant l'octroi des prêts. C'est un conservatisme qui a été dicté par, d'une part la faillite de la Home Bank et les difficultés financières de la Banque Nationale au début des années 1920, et, d'autre part, par la Grande dépression des années 1930. Durant ces deux périodes les banques ont resserré leurs politiques de prêts, de sorte que leur portefeuille a subi une décroissance jusqu'en 1932, avant de se redresser modérément à partir de 1934.

À partir de 1939, l'année du déclenchement de la Deuxième Guerre mondiale, les activités économiques et commerciales ont repris de la vigueur, à cause de la demande des Alliés en matières premières pour soutenir les efforts de la guerre. Par conséquent la demande de prêts commerciaux a augmenté, mais le repli est resté modéré jusqu'en 1954, une année pendant laquelle le total des prêts des deux banques a atteint environ 640 millions de dollars. Dès lors, le taux de croissance des prêts a augmenté d'une façon notable, atteignant environ un milliard et demi de dollars au milieu des années 1960. Après la suppression du plafond du taux

d'intérêt de 1967, les prêts ont suivi une courbe exponentielle, battant des records chaque année et dépassant les dix milliards de dollars à la fin de 1979.

À partir de 1954, date de l'élargissement du domaine d'activités du crédit, les deux banques ont multiplié leur gamme de produits et services dans ce domaine. Celui-ci s'est structuré autour de trois segments principaux : les prêts personnels, les prêts hypothécaires et les prêts commerciaux. L'innovation majeure au niveau des prêts personnels à partir des années 1960 est l'introduction de la carte de crédit *CHARGEX*, une association de la BCN avec d'autres banques canadiennes pour mettre en place un réseau de cartes de crédit, alors que la BP a introduit la carte Master Charge. Ces deux réseaux de cartes de crédit ont démontré leur efficacité et leur popularité auprès des consommateurs après seulement une courte période de mise en marché. De plus, la BP a mis en place un système téléphonique, Télés-Prêt, qui était considéré comme une innovation dans le domaine bancaire, ce service étant destiné aux prêts personnels. Les demandeurs de prêts personnels pouvaient faire parvenir leur demande par téléphone à n'importe quelle heure du jour et ils recevaient une réponse dans les 24 heures. Ce service a, pour la première fois dans l'histoire des banques à charte, permis de diversifier les canaux de contacts avec les emprunteurs, un contact qui avait été assuré auparavant par les succursales. Au niveau des prêts hypothécaires, les deux banques ont créé des filiales spécialisées dans ce segment. La BCN a développé l'assurance des prêts hypothécaires *INSMOR*, pour protéger les détenteurs de prêts. Cette banque a aussi assoupli les conditions des prêts, en acceptant d'octroyer des prêts atteignant 95 % de la valeur de l'habitat. De plus, la BCN a créé une filiale spécialisée dans le financement du marché hypothécaire, filiale qui a émis ses propres obligations publiques et qui sont disponibles aux investisseurs. De son côté, la BP a créé une filiale d'hypothèques, Procan, pour consolider sa présence sur ce marché, qui ne cessait de croître. Au niveau des prêts commerciaux, la BP a réalisé une percée très notable ; elle a acquis la société Corporation de Factoring Mirabel, qui se spécialisait dans l'achat, le recouvrement de créances des comptes et le financement commercial des entreprises exportatrices qui se trouvaient au Québec, dans l'Ouest du Canada, en Europe et aux États-Unis. Cette banque a créé une filiale, Services Financiers Procan, qui a offert le crédit-bail, les services de location d'une gamme d'équipements aux entreprises qui n'avaient pas la capacité financière d'acheter des équipements de restauration,

de manufacturiers, des ordinateurs, de la machinerie lourde, etc. De plus, la banque a mis en place un secteur, services à la grande entreprise, spécialisé dans les prêts à terme à la grande entreprise et dans le financement d'acquisitions ou de restructurations des sociétés. Pour sa part, la BCN a créé la société *ROYNAT*, en collaboration avec une autre banque canadienne, celle-ci est spécialisée dans les fonds d'investissement à court et à long terme destinés aux entreprises.

L'évolution des deux banques dans le domaine d'activités des prêts est semblable, mais il y a une différence remarquable dans leur choix. La BP fait cavalier seul durant l'expansion de ses activités de prêts, et cela malgré sa taille, qui est relativement faible par rapport à celle de la BCN, qui a opté pour une stratégie de partenariat avec d'autres banques canadiennes pour entrer dans ces mêmes segments du crédit, et cela malgré qu'elle soit reconnue pour sa capacité d'investir massivement dans les prêts et peu dans les placements. C'est un élément contradictoire de la stratégie d'investissements de la BCN qui ne peut être expliqué par le simple fait que les partenariats minimisent les risques associés à son entrée dans de nouveaux marchés toute seule, alors que le domaine d'activités du crédit prend des risques plus élevés que celui des placements. Il semble que l'explication plausible de ce choix de partenariat soit la faiblesse au niveau des capacités du comité de direction de mener des projets d'envergure. Cela est observable aussi au niveau de l'expansion géographique de la BCN, qui n'a pas connu de changement majeur durant la période de 1926 à 1979. C'est une banque qui a fait du surplace pendant une longue période s'expliquant par le manque d'innovation. Sa fermeture dans les mêmes régions géographiques a installé chez ses dirigeants un sentiment de résilience ; ceux-ci viennent toujours de l'interne, ce sont des gens qui ont appris de leurs pairs cette façon de faire qui n'a jamais été proactive, au contraire cette banque était trop réactive. De son côté, la BP est une banque qui déborde d'innovation lui permettant d'acquérir une capacité expansionniste d'explorateur. Elle est consciente de sa petite taille, mais cette faiblesse a instauré chez ses dirigeants de la rigueur dans leurs choix expansionnistes. Jusque dans les années 1960, elle a conservé une part importante de ses dépôts dans des placements sous forme liquide, ce qui lui permet d'effectuer des acquisitions importantes. Durant les années 1970, l'actif de la BCN s'est multiplié par seulement 1,29, alors que celui de la BP s'est multiplié par 5,5. Ce multiplicateur est le résultat d'une

stratégie d'expansion équilibrée créant plusieurs filiales au niveau national et international et effectuant plusieurs acquisitions : deux petites banques de Montréal et de Toronto et deux sociétés de financement du Québec et de la Colombie-Britannique. De plus, le conseil d'administration de cette banque a engagé un nouveau président provenant de l'extérieur. Cette embauche a amené à la banque une personnalité riche d'expérience, qui a renforcé cette orientation stratégique se basant sur l'expansion et sur la diversification géographique.

Quels que soient les choix stratégiques en matière de prêts des deux banques, elles devaient garder une part de leurs fonds sous forme liquide, tels les bons du Trésor. En effet, l'investissement en placements, en actions et en obligations rapporte moins de revenus, mais ces produits sont très faciles à convertir en espèces selon les besoins de la banque. Les événements des années 1930 et 1940 ont poussé les banques à revenir vers des investissements qui réalisent moins de profits, mais ils sont très liquides et portent moins de risques. Toutefois, la gamme des produits des placements est trop limitée par rapport à celle proposée par les maisons de courtage.

2.3.3.3. Les placements

Les placements constituent le troisième domaine d'activités que les banques à charte du Canada exploitent. Ce domaine inclut les obligations, les actions, les débetures et les instruments négociables ; ces produits n'apportent pas beaucoup de profits aux banques, mais ils représentent un actif liquide et encourent moins de risques que celui des prêts. Durant le deuxième quart du XX^e siècle, une période de dépression et de guerre a renforcé l'orientation des banques vers ces produits, connaissant une croissance fulgurante. Leur volume au Canada a dépassé celui des prêts commerciaux à partir de 1936 ; il est passé de 530, en 1936, à 4 270 millions de dollars en 1950 (Jamieson, 1962). Dans ce contexte, le portefeuille de placements de la BCN représente environ 25 % de son actif, en 1926, alors que le total des prêts est de 41 %. Ce pourcentage a connu une décroissance modérée pendant les années 1930, atteignant 30 %, alors que son portefeuille de placement a augmenté, atteignant 36 % de son actif en 1937. Cette année, le président de la BCN, qui n'était pas content de cette situation, a affirmé que : « the main function, in fact the raison d'être, of the Canadian chartered banks is to provide

commercial credit. During periods of subnormal economic activity, banks are compelled to employ more funds in investment » (Epdanc). Il est clair que la BCN n'était pas intéressée par les placements, mais lorsque les activités de crédit ont subi l'effet de la Grande dépression des années 1930, cette banque n'avait d'autre choix que de continuer à investir ses dépôts qui n'avaient pas trouvé des emprunteurs dans des obligations à court terme, afin d'éviter de payer des intérêts sur des fonds dormant dans ses coffres, tel que l'affirme le directeur général de la BCN :

Bank resources which do not find employment in commercial loans are diverted to investments. The policy of cheap money has brought about a substantial decline in the yield of securities, as evidenced by the short term advances the banks have made to the federal Government, in the latter part of the year, at a rate of $\frac{3}{4}$ of 1 % per annum. (Epdanc)

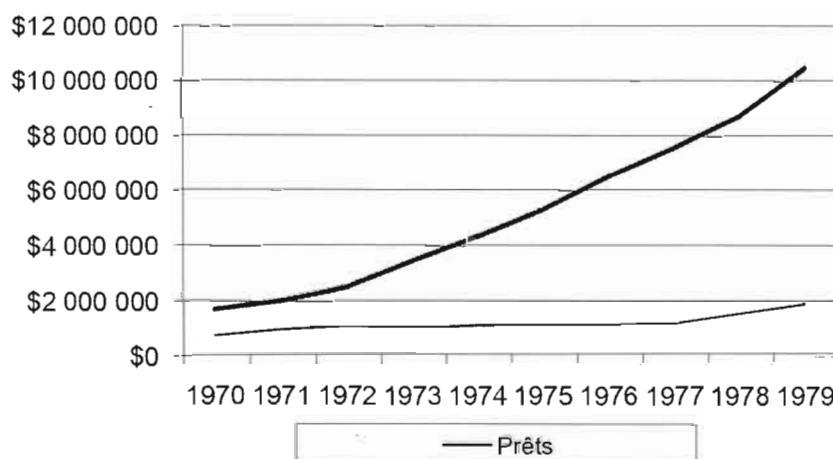
Cela démontre l'orientation stratégique des investissements de la BCN, qui représente une continuité avec ses banques fondatrices, la Banque Nationale et la Banque d'Hochelaga, une orientation vers le financement des activités économiques et commerciales, en canalisant ses dépôts vers des prêts commerciaux rapportant plus de profits, mais avec un niveau de risques plus élevé. Cette orientation s'est affirmée dans les années 1960, lorsque le taux des prêts a connu une augmentation atteignant 52 % de son actif, alors que son portefeuille de placements a subi une régression notable, atteignant seulement 27 %, un taux semblable à celui-ci ayant été enregistré en 1925. Toutefois, la BCN a développé, en partenariat avec d'autres institutions financières, la société *CANAGEX*, un fonds mutuel qui investit des capitaux dans des valeurs mobilières canadiennes et étrangères. De plus, cette banque a implanté des bureaux à Londres, à New York et à Nassau, afin de renforcer ses efforts sur les marchés monétaires internationaux, dans lesquels sa filiale de Paris était active depuis 1908.

L'orientation stratégique des investissements de la BP est tout à fait différente ; cette banque est reconnue pour son orientation vers les placements en obligations et en actions. Elle avait développé des compétences depuis longtemps dans ce domaine d'activités, en formant des spécialistes en investissements dans les obligations et les actions. Toutefois, la banque a réussi à créer un équilibre entre le portefeuille des crédits commerciaux pour soutenir les activités économiques et commerciales, et celui des placements. À la fin du premier quart du

XX^e siècle, le portefeuille en valeurs mobilières représente 27 % de son actif, ce portefeuille inclut les obligations des paliers gouvernementaux, des pays étrangers et les actions des compagnies de chemins de fer. Ce pourcentage a augmenté au fil des années, atteignant 62 % de son actif, en 1945. Après l'élargissement du domaine d'activités des prêts, incluant les prêts personnels et hypothécaires, le portefeuille en valeurs mobilières de la BP a connu une régression notable, atteignant 34 % de son actif, en 1961, alors que le portefeuille des prêts est établi à 49 % de l'actif.

La Révolution tranquille que le Québec connaissait à partir des années 1960, a accéléré les demandes des prêts, qui sont passés de moins de deux à plus de dix milliards de dollars. Ceci a eu un impact sur le portefeuille en valeurs mobilières des deux banques, qui a continué à s'accroître, mais avec un taux très bas par rapport à celui des prêts, de sorte que l'écart entre le portefeuille en valeurs mobilières et celui des prêts ne cesse de s'élargir au fil des années, tel que l'illustre la figure ci-après.

Figure 39 : L'évolution de volume des crédits et des placements des deux banques



En fait, en 1970, le portefeuille en valeurs mobilières représente 44 % de celui des prêts, alors qu'en 1979, ce pourcentage a régressé, atteignant environ 18,5 %. Cela s'explique par la disponibilité des fonds qui proviennent des dépôts et par les contraintes réglementaires imposées par la Loi sur les banques concernant les valeurs mobilières. Une part considérable

des prêts a été mise à la disposition des maisons de courtage, qui sont les spécialistes des marchés financiers, et dont les activités nécessitent beaucoup de fonds.

2.3.4. La performance organisationnelle des deux banques

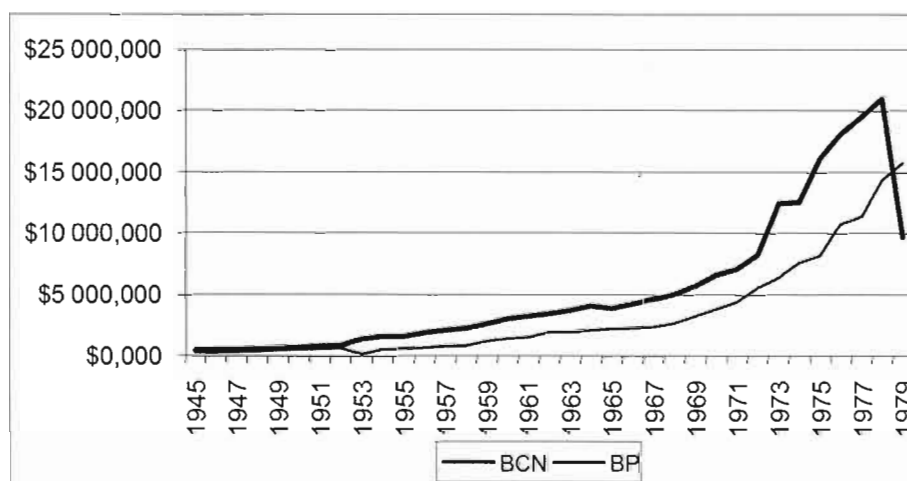
Les deux banques ont enregistré des profits nets durant la période de 1926 à 1979. Ceux-ci totalisaient à peine 747 mille dollars à la fin des années 1920, alors qu'en 1979, ils dépassaient les 25 millions de dollars, soit une multiplication par 34. Ces profits sont liés directement à plusieurs déterminants endogènes et exogènes, tels que les ratios de capital, la liquidité, la perte sur prêts, la taille de la banque, la part du marché, la concurrence et la concentration. Cela est clairement observable lorsqu'on sait que les deux banques diffèrent, surtout au niveau de leur taille. La BCN est une banque de grande taille en termes d'actifs et d'implantation de succursales et d'agences par rapport à celle de la BP, ce qui fait que le profit net de la BP représentait à peine 23 % de celui de la BCN, en 1926, alors qu'en 1978, ce profit atteignait 68 %, mais en 1979, il a dépassé celui de la BCN, atteignant 163 % de ce dernier. En fait, les profits nets des deux banques ont suivi une progression normale, à l'exception de la période de la Grande dépression, au début des années 1930, période où ces profits ont connu une régression mineure, toutefois les deux banques n'ont jamais enregistré de perte durant cette période. Les profits des deux banques ont connu une croissance modérée entre 1926 et 1933 ; par la suite, l'impact de la Grande dépression a pesé sur les profits des deux banques, jusqu'en 1945, une période où les deux banques ont investi massivement dans des placements qui rapportaient moins de profits, mais ce domaine d'activités présentait moins de risques que celui des prêts commerciaux, qui ont connu un effondrement notable à cette époque. Après la fin de la Deuxième Guerre mondiale, cette tendance s'est renversée d'une manière progressive. Cela a eu un impact sur les profits des deux banques jusqu'en 1954, période pendant laquelle les profits des deux banques ont fait presque du surplace.

L'année 1954 avait été particulière pour le profit net de la BP, qui avait restructuré son capital pour faire face à l'élargissement de son domaine d'activités. Cela a eu un impact négatif sur son profit d'exploitation, qui avait été gonflé par une charge exceptionnelle de la restructuration du capital de la banque, en réduisant substantiellement son profit net, qui a

enregistré une régression de plus de 60 %. Toutefois, cette capitalisation permettait à la BP d'investir dans son avenir. Cette régression ne devait donc pas être considérée comme une perte ou une fragilité financière de la BP, mais plutôt comme un investissement à long terme pour mieux capitaliser, afin de faire face à l'élargissement de ses domaines d'activités, de maintenir un équilibre de sa croissance dans son marché principal et d'augmenter significativement sa capacité d'expansion géographique en dehors du Québec.

L'événement marquant de la période étudiée s'est passé à la fin de 1979. Il touche à la santé financière de la BCN. Cette année-là, la BCN a vu son profit net diminuer de plus de 50 % par rapport à celui de l'année précédente, une régression brusque après plus de 30 ans de croissance soutenue, tel que le démontre la figure ci-après.

Figure 40 : L'évolution des profits nets des deux banques entre 1945 et 1979



La régression brusque des profits nets de la BCN est due à une perte énorme sur des prêts immobiliers. Elle semblait prédictible, car les dirigeants de cette banque avaient insisté en 1978 sur le fait que l'année 1979 allait être une année particulièrement difficile. En effet, le président du conseil d'administration et président du comité de direction de la BCN prévoyait que :

On peut faire état d'un certain optimisme quant au potentiel de croissance économique du Canada pour les années 80. Ne nous faisons toutefois pas d'illusions : 1979 sera une année difficile, puisqu'un ralentissement de l'économie américaine, déjà prévisible, réduira sensiblement la demande pour nos produits. (Epdanc)

Cette perception était partagée par le chef de l'exploitation de cette banque, qui reconnaissait les difficultés auxquelles la banque faisait face depuis quelques années, à cause de la conjoncture économique : « on se rappellera que 1977 fut une année difficile. Il en a été de même pour 1978 et tout laisse croire que rien ne changera en 1979 » (Epdanc). Ces aveux de ses dirigeants démontrent l'état précaire de la situation dans laquelle la BCN se trouve, mais cette situation est le résultat de leurs choix stratégiques qui se sont avérés inadéquats, et cela malgré les profits que cette banque a enregistrés année après année pendant un demi siècle. En effet, la concentration régionale est devenue un obstacle pour cette banque, c'est-à-dire que le modèle régional a atteint ses limites, surtout que la BCN fondait sa stratégie corporative sur une croissance organique et non sur une diversification géographique persistante ; aucune acquisition ni dans son marché principal ni ailleurs au Canada a été réalisée après son absorption de la Banque Nationale en 1924. La BCN a aménagé ses succursales et ses agences en implantant de nouvelles succursales et en fermant d'autres dans les mêmes régions dans lesquelles la banque menait ses activités, à l'exception de quelques succursales en Alberta et à Vancouver, de sorte que leur nombre total est presque resté le même que celui de 1926, alors que le nombre d'employés a connu une augmentation fulgurante, ce qui a augmenté significativement ses frais généraux et alourdi son administration. Il semble que la BCN manquait d'innovation, c'est une banque qui a suivi l'évolution du secteur des services financiers sans avoir aucun projet d'avenir. Elle était toujours en mode réactif, ce qui laissait croire que cette banque se basait sur le slogan « it's big to fail », mais la conjoncture économique qui a accentué l'inflation et le chômage à la fin des années 1970 lui a fait mal, en la mettant dans une position de faiblesse, ce qui ne lui laissait aucune chance de survie à long terme. Elle n'avait pas d'autre choix que celui de chercher à se fusionner avec une autre banque, d'ailleurs la rapidité des négociations de la fusion avec la BP confirme cette situation.

L'histoire de la BP est totalement différente. La BP a maintenu une croissance équilibrée de ses profits nets, sauf au début des années 1950, une période où la priorité de la banque a été

mise sur l'avenir, sacrifiant le profit net à court terme. En effet, à la fin du premier quart du XX^e siècle, le profit net de cette banque est d'environ 142 mille dollars, alors qu'en 1979, le profit net a dépassé les 15 millions de dollars. L'évolution de cette banque démontre son caractère innovateur. Sachant que cette banque comptait seulement 6 succursales à Montréal en 1900, elle a implanté un réseau de 202 succursales et agences dans quatre provinces durant les trois premières décennies du XX^e siècle. Par la suite, ce nombre a connu une croissance notable, atteignant 333 en 1979. Toutefois, cette banque a beaucoup misé sur une stratégie d'expansion par acquisitions, surtout durant les années 1970, période où elle a effectué quatre acquisitions et a multiplié la création de ses filiales, ce qui lui a permis d'augmenter son actif et d'élargir ses activités, surtout au niveau de la grande entreprise et de l'international. Ses dirigeants sont conscients de la conjoncture économique difficile et de la limite de la concentration régionale de leur banque au Québec. Cette situation a accéléré le rythme d'expansion au Québec et ailleurs au Canada, tel que l'exprimait le chef de l'exploitation de la banque :

La croissance de la Banque et sa volonté de continuer à développer sa part du marché au Québec, tout en poursuivant sa pénétration dans l'ensemble du marché canadien, notamment suite à l'acquisition de la Banque Unité, se sont traduites au cours de l'année par une augmentation nette de dix succursales dans l'est du pays. Dans l'ouest, soit en Alberta et en Colombie-Britannique, nous ferons d'ici peu l'ouverture de succursales à Edmonton et à Vancouver. (Epdanc)

Cette expansion a été accompagnée par une campagne publicitaire pour améliorer l'image de la banque et faire face à la concurrence, qui ne cessait de s'accroître dans le marché principal de la banque. La campagne publicitaire était menée sur deux fronts. Au niveau du Québec, la banque a utilisé le slogan « la Banque d'ici » pour montrer qu'elle faisait partie de la société québécoise. En réalité, ce message ne visait pas le concurrent principal de cette banque, qui était la BCN, mais plutôt les banques anglophones et internationales, qui s'intéressaient de plus en plus au marché québécois. Au niveau du reste du Canada, la banque essayait de faire reconnaître son nom auprès des communautés anglophones, qui étaient moins familières avec le nom de la banque :

Dans les autres provinces, nous avons élaboré notre stratégie publicitaire de façon à accroître le degré de notoriété de la Banque dans un milieu où son nom est moins

familier, et dans le but de singulariser et de personnaliser les types de services que nous rendons. (Epdanc)

Au niveau des employés, la BP a misé sur leur satisfaction en mettant en place un programme de communication confidentiel, « Parlons-nous ». Ce programme vise :

[...] à encourager et à améliorer, s'il y a lieu, la communication à tous les niveaux de la Banque, notamment entre les employés et la direction. [...] nous sommes convaincus que ce programme contribuera à maintenir la qualité des rapports entre employés et à conserver le climat de confiance susceptible d'améliorer de façon générale la productivité de notre personnel. (Epdanc)

Cela démontre que la BP gérait sa performance organisationnelle selon plusieurs dimensions et non seulement d'après la dimension financière, qui s'avérait insuffisante pour expliquer la situation réelle d'une entreprise. Cela montrait la volonté de ces dirigeants qui se trouvaient sur un mode expansionniste accéléré ; selon cette logique la BCN représentait une occasion qui s'alignait parfaitement sur sa stratégie expansionniste.

Toutefois, la performance des deux banques se situe en dessous de la moyenne des banques canadiennes, tous les ratios comparatifs de la performance des deux banques sont relativement faibles par rapport à la moyenne des banques canadiennes, tel que l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 18 : Les deux banques par rapport à la moyenne des banques canadiennes

Indicateur financier	BP	BCN	Moyenne des banques canadiennes
Liquidités par rapport à l'actif total, 1979	13.60	15.30	15.53
Solde des revenus sur le revenu par rapport à l'actif total moyen, 1978	0.41	0.40	0.65
Rendement des actions, 1978	14.40	15.33	22.30
Avoir des actionnaires par rapport à l'actif total, juin, 1979	2.15	2.19	2.38
Avoir des actionnaires plus réserves pour pertes par rapport à l'actif total, juin, 1979	2.78	3.02	3.8

Source : Mémoire sur la fusion de la BCN et de la BP, 1979.

Les indicateurs expliquent en grande partie la situation financière des deux banques par rapport aux autres banques canadiennes. Il est clair que la taille des deux banques et la concentration régionale n'ont pas donné les résultats escomptés. Ce constat est soutenu par le mouvement d'implantation des agences et d'acquisitions en dehors du Québec, surtout celles de la BP à la fin des années 1970. Mais cette expansion nationale et internationale ne peut résoudre le problème fondamental des deux banques dans leur marché principal, le problème d'une faible productivité et de coûts d'exploitation élevés. Pour résoudre ce problème et éviter que l'une des deux banques ne tombe sous l'emprise d'une banque anglophone, la fusion s'est avérée la meilleure solution pour les deux banques.

Références

- Allen, J. and Engert W. 2007. « Efficiency and Competition in Canadian Banking ». Bank of Canada Review, summer, pp. 33-45.
- Cameron, N. and Robert C. 1974. « Canadian National Bank, 1874 - 1974 », p. 118.
- Coleman, W. D. 1992. « Financial Services Reform in Canada: The Evolution of Policy Canadian Public Policy Dissension ». Canadian Public Policy. Vol. 18, No. 2, pp. 139-152.
- Curtis, C. A. 1947. « Evolution of Canadian Banking ». American Academy of Political and Social Science, Vol. 253, pp. 115-124.
- De Laurentis, G. 2005. « Strategy and Organization of Corporate Banking ». Springer, Berlin, Germany, pp. 190.
- Dixon, F. J. 1935. « Monetary and Banking Legislation in Canada, 1934 ». The American Economic Review, Vol. 25, No. 1, pp. 73-84.
- Eckardt, H.R.P. 1914. « Manual of Canadian Banking ». Fifth edition, Monetary Times, Canada, pp. 220.
- Epdanc : condensation des rapports annuels des banques ancêtres de 1900 – 1979.
- Freedman, C. 1998. « The Canadian Banking System ». Bank of Canada, spring, p. 40.
- Jamieson, A.B. 1962. « Chartered Banking in Canada ». The Ryerson Press, Toronto, Canada, p. 424.

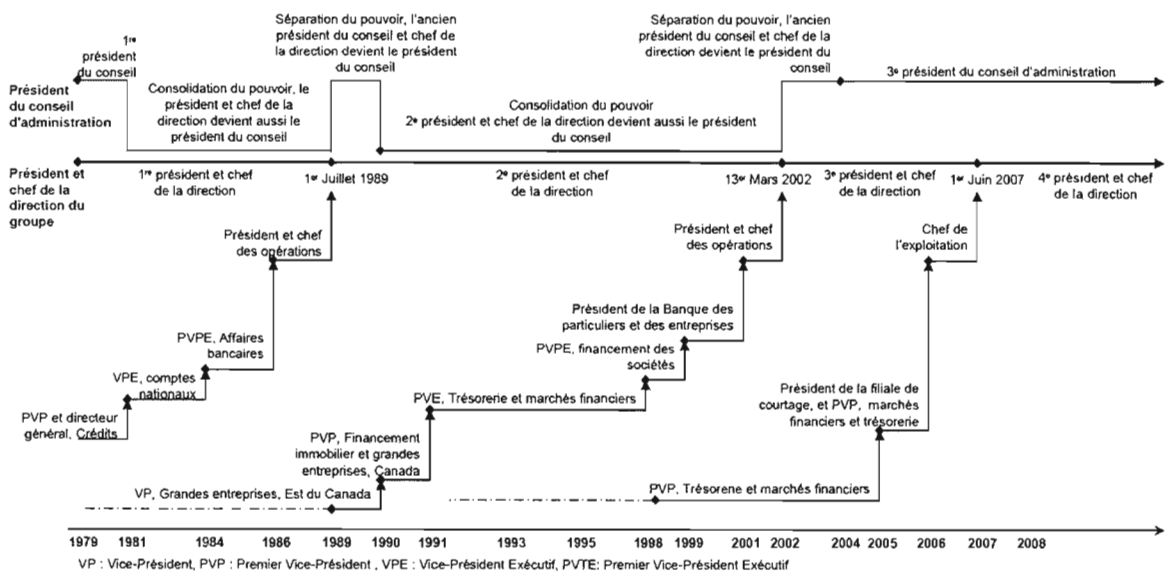
- Jim, A. 1997. « The changing business activities of banks in Canada ». Bank of Canada Review, spring, pp. 11-38.
- Neufeld, E.P. 1972. « The Financial System of Canada: Its Growth and Development». Macmillan, Toronto, Canada, p. 645.
- Patterson, E. L. S. 1917. « Banking Principles And Practice ». Alexander Hamilton Institute, New York, p. 349.
- Rapports annuels des banques ancêtres (1900 - 1979), mémoire sur la fusion des deux banques fusionnées (1979) et Interviews sur les causes et les conséquences de la fusion (radio-Canada, 1979)
- Rudin, R. 1980. « A bank Merger unlike the others: The Establishment of the Banque Canadienne Nationale ». The Canadian Historical Review, Vol. 61, No.2, pp. 191 - 212.
- Rudin, R. 1985. « Banking en Français: the French banks of Quebec: 1835 - 1925 ». The social history of Canada, University of Toronto Press, pp. 188.
- Starky, S., 2006. « Banking on Insurance: Retailing of Insurance Products ». Parliamentary Information and Research Services, Canada, pp. 21.

ANNEXE III

UNE SYNTHÈSE DES PARCOURS DE LEADERS AU SEIN DU GROUPE FINANCIER

Le groupe financier a été dirigé par quatre présidents pendant la période entre 1979 et 2007. Ils se sont succédés sur la présidence du groupe avec différentes ambitions et personnalités. Ils ont bâti leur carrière au sein du groupe, surtout les deuxième et troisième présidents qui n'ont jamais travaillé pour une autre organisation. Une synthèse de leur parcours au sein du groupe financier est illustrée à la figure ci-après.

Figure 41 : Les parcours des leaders du groupe financier entre 1979 et 2007



Le premier président et chef de la direction

Fonctionnaire de carrière et économiste de formation, le premier président et chef de la direction a occupé plusieurs postes importants au sein du gouvernement du Québec. Il est l'un des architectes de la Révolution tranquille que le Québec a vécue depuis les débuts des années 1960. En 1973, il est devenu président de la Bourse de Montréal, puis en 1976, il a été recruté par le conseil d'administration de la Banque Provinciale au poste de président et chef de la direction. Suite à la fusion des deux banques fondatrices, il est devenu le premier

président et chef de la direction du groupe financier, puis un an plus tard, il présidera aussi le conseil d'administration du groupe.

Le deuxième président et chef de la direction

Banquier de carrière, le deuxième président et chef de la direction a commencé à travailler dans l'une des banques fondatrices dès 1958, à l'âge de 17 ans, comme commis au Recouvrement des traites. Par la suite, il a avancé progressivement, occupant plusieurs fonctions, comme adjoint directeur et directeur de succursale. En 1972, il se joint à l'équipe internationale, en devenant directeur adjoint des Crédits internationaux, puis surintendant et chef international, ce qui l'a amené à devenir directeur adjoint de l'International. Ces ambitions lui ont permis d'escalader la hiérarchie organisationnelle en devenant un des VP de l'International de 1977 jusqu'à 1979. Après la fusion, il est devenu un des PVP et directeur général des Crédits, poste temporaire durant l'intégration des deux banques fondatrices qui s'est échelonné sur presque deux ans. Par la suite, il est devenu un des VRE en charge du développement du nouveau secteur, Comptes Nationaux, qui dessert les grandes entreprises et la filiale du crédit-bail. Son succès lui a valu une promotion en 1984, une année au cours de laquelle il est devenu le responsable des Affaires bancaires à titre de PVPE s'occupant de toutes les opérations traditionnelles des réseaux du groupe. Deux ans plus tard, il est nommé président et chef de l'Exploitation s'occupant de tous les secteurs d'Affaires de la banque, puis en février 1989, il est promu président et chef de la direction, entrant en fonction à partir de juillet de cette même année. Puis un an plus tard, il présidera aussi le conseil d'administration du groupe.

Le troisième président et chef de la direction

J'ai touché à tout, je n'ai pas d'étiquette. J'appartiens autant au Réseau qu'aux Services aux entreprises, à la Trésorerie et Marchés financiers qu'aux Services bancaires d'investissement. J'ai traversé plusieurs ponts. (Epdsec)

Le troisième président a bien résumé, dans l'extrait ci-dessus, sa carrière au sein du groupe financier. Banquier de carrière, il a joint la banque fondatrice comme ses deux prédécesseurs dès 1970, en tant que commis, à l'âge de 20. Après seulement sept ans, il est devenu l'un des

plus jeunes directeurs de succursale. Puis, il a avancé progressivement, occupant plusieurs fonctions jusqu'à 1989, où il a joint le secteur des Grandes entreprises, en occupant le poste de VP de l'Est du Canada. Un an plus tard, il est devenu le PVP du Financement immobilier et des grandes entreprises au Canada. En 1992, il s'est vu assigner une responsabilité dans le monde de la haute finance en devenant le VRE du secteur Trésorerie et Marchés financiers. Son succès lui a valu une promotion en 1997, une année pendant laquelle il est devenu le PVRE du Financement des sociétés, en présidant l'une des filiales de courtage du groupe. Par la suite, il est revenu aux activités traditionnelles de la banque, en occupant un poste plus important, la présidence de la Banque des particuliers et des entreprises, puis en devenant président et chef de l'Exploitation, un poste préparatoire avant de devenir président et chef de la direction du groupe, en mars 2002.

Le quatrième président et chef de la direction

Erdman expliquait au lecteur les bases du système financier, les mécanismes du taux de change, le rôle de l'or... J'aimais déjà beaucoup l'international, les langues étrangères et les affaires. Ce roman m'a donc donné la piqure des marchés financiers. (Epdsec)

L'extrait ci-dessus nous donne une idée de la carrière de quatrième président, un spécialiste des marchés financiers. Il a obtenu son premier travail, un travail d'été, à la Bourse de Montréal pendant qu'il était encore étudiant à l'université. Ce stage lui a permis d'approfondir ses connaissances des marchés financiers. Quelques années plus tard, il a décroché son premier poste chez CitiBank, Canada, en introduisant les produits de gestion des taux d'intérêt, puis il a été recruté par la division des marchés financiers, des placements et de la trésorerie comme VP en développant le service de titrisation. Toutefois, il n'y est pas resté longtemps, il a joint Bankers Trusts, une banque internationale chez laquelle il a travaillé pendant quelques années. Par la suite, il a joint à nouveau le groupe financier à la fin de 1997, pour occuper le poste de PVP de la trésorerie et des marchés financiers dans lequel il a développé ce secteur du groupe d'une manière notable et qui a lui valu une promotion en 2005 au poste de président de cette ligne d'affaires, puis en 2006, à titre de chef de l'Exploitation, ce qui l'a amené à la présidence du groupe en juin 2007.

ANNEXE IV

LES ÉVIDENCES DE L'EXISTANCE DES DEUX CONFIGURATIONS STRATÉGIQUES

Évidences de la première configuration stratégique

Porteurs de la configuration stratégique

La Banque continuera d'être un établissement à forte implantation au Québec. Cette présence constitue un de ses principaux atouts sur lequel il faudra miser afin d'élargir la base de dépôts stables de la banque. (Epdsec)

L'expansion permettra de réduire la concentration géographique sur le Québec et de limiter les effets des cycles économiques régionaux. Pour l'étranger, bien qu'une présence accrue soit souhaitée, on est d'abord préoccupé de réduire les engagements de la Banque en Amérique Latine. Quand à l'augmentation du chiffre d'affaires, il devra essentiellement provenir de prêts commerciaux consentis aux États-unis, en Asie et accessoirement en Europe. (Epdsec)

Le personnel devra être davantage sensible aux besoins des diverses clientèles de la Banque. C'est le client et le marché qui ont toujours raison. (Epdsec)

Des vice-présidents exécutifs avaient été placés à la tête des secteurs du réseau, des prêts commerciaux, des grandes entreprises et de la trésorerie. Ces vice-présidents exécutifs jouissent d'une grande autonomie de gestion et participent à l'élaboration des stratégies de leur secteur. (Epdsec)

La segmentation de nos affaires et l'organisation, qui la reflète, permettent de préciser et d'affiner les objectifs de chacun. Mais tous visent les mêmes grands objectifs de rentabilité élevée, de qualité de service et d'élargissement du marché. (Epdsec)

Votre Banque s'était fixé comme objectif d'atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes vers 1985. Cet objectif a été atteint dès 1984. Nos politiques de contrôle des coûts et de qualité des crédits accordés visaient à maintenir et renforcer la rentabilité. Les résultats financiers de l'exercice 1985 confirment la position enviable de la Banque. En 1985, tant le rendement sur l'actif moyen que le rendement sur l'avoir propre des actionnaires ordinaires ont augmenté et se sont placés encore plus favorablement par rapport à la moyenne des grandes banques canadiennes. (Epdsec)

Significations

Domaine d'activités :

- *Large portefeuille d'activités national et international en fonction des segments des clients*
- *Relations dominantes sont établies entre les divisions et leur segment des clients*

Principes d'organisation :

- *Autonomie et spécialisation des divisions*
- *Liens formels intra-divisions*

Critères d'évaluation :

- *Rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes*
- *Rentabilité représente le plus important critère d'évaluation*

Entre volume, prestige, innovation et rentabilité, vous devez toujours choisir la rentabilité, a déclaré le Chef de la direction. (Epdsec)

Arrangements structurels et systèmes

En ce qui concerne la structure de la Banque, [le leader du groupe financier] mise sur la décentralisation et la coordination par le haut, structure dans laquelle, entre autres, les vice-présidents exécutifs ont la responsabilité de préciser les stratégies de leur domaine respectif et dans laquelle les prises de décisions collectives, l'échange d'information et le contrôle commun au niveau de la haute direction sont simplifiés. (Epdsec)

Arrangements structurels et systèmes de décisions et de contrôle:

- Niveau faible d'intégration
- Niveau élevé de spécialisation et de différenciation
- Contrôle décentralisé, mais coordonné par le haut

Nous avons complété durant l'année l'intégration des régimes de retraite et de bénéfices sociaux des anciennes banques. Tous nos employés bénéficient des mêmes avantages, qui se comparent favorablement à ce qui est généralement accordé dans l'industrie bancaire. Nos politiques salariales, bien sûr, sont également compétitives afin d'attirer et de retenir un personnel de haut calibre. (Epdsec)

Systèmes des ressources humaines :

- Rémunération de base et avantages sociaux
- Recrutement, formation, évaluation et promotion basée sur des compétences professionnelles

Si la compétence constitue le principal critère de notre politique d'embauche et de promotion, nous avons la responsabilité de mettre à jour nos programmes de formation et d'en faciliter l'accès à tous. (Epdsec)

Des gestes concrets destinés à optimiser les mutations entre les secteurs d'activités ont été posés et s'intensifieront dans le temps. Le but visé : des employés plus compétents et plus productifs, capables de mettre en valeur leur expérience diversifiée au service de la clientèle. (Epdsec)

Les programmes de formation couvrent un éventail de sujets : entre autres, les techniques de crédit, les techniques de vente, la bureautique, les habiletés de gestion, la comptabilité. De plus, une attention toute particulière a été portée cette année à la diffusion de cours à l'intention des employés de la direction des Prêts commerciaux sur les services spécialisés que la Banque offre aux entreprises. (Epdsec)

Évidence de la deuxième configuration stratégique

Porteurs de la configuration stratégique

Offrir des services financiers pour des particuliers et des entreprises. Comme on était une banque super régionale, on est le leader dans notre marché primaire qui est le Québec tant pour des particuliers de masse et nantis, et aux entreprises, PME et des grandes entreprises ; on offre des services de premier niveau à ces clients. À l'extérieur du Québec, c'est d'offrir des services ciblés à des clients dans des niches sélectes. Donc, nous ne sommes pas une banque pancanadienne, mais plutôt dans des marchés spécifiques où on a des présences identifiées, soit au niveau de courtage, soit au niveau de « commercial and retail banking ». (Epdpri)

Faire savoir à nos clients qu'ils peuvent bénéficier de tous les conseils, produits et services financiers à l'intérieur même du groupe de la Banque. (Epdsec)

Une avalanche de produits et services financiers offerts à une clientèle de plus en plus exigeante. (Epdsec)

Unir nos forces et nos compétences pour inciter la clientèle à nous confier ses transactions financières, qu'il s'agisse de produits et services bancaires, fiduciaires, de courtage ou d'assurance. Tout est mis en œuvre pour favoriser la référence de la clientèle des succursales vers les filiales et les services spécialisés et vice-versa. (Epdsec)

Tout est mis en œuvre pour favoriser la référence de la clientèle des succursales vers les filiales et les services spécialisés, et vice-versa. (Epdsec)

Les ententes de service nous permettent de nous concentrer sur les aspects de notre travail qui ont un impact et une valeur ajoutée sur notre client ultime. Elles donnent aux employés une vision plus large de leurs tâches et des conséquences de leur travail sur le client et leurs partenaires d'affaires. Les employés sentent qu'ils ont une responsabilité dans la livraison de services au client. (Epdsec)

On offre ces services dans un environnement équilibré entre les intérêts de nos actionnaires qui attendent un retour acceptable sur leurs investissements, la satisfaction des nos clients qui représente le cœur de nos activités des services et les employés qui font la différence entre le succès ou l'échec. Ils ne sont pas des machines, ce sont des êtres humains qui ont des besoins à satisfaire. On parle de cet équilibre-là depuis plusieurs années et il doit se trouver dans nos actions. (Epdpri)

Significations

Domaine d'activités :

- *Portefeuille d'activités liées pour faire face aux besoins des clients : concentration régionale dans le marché principal et niches spécialisées ailleurs*
- *Relations dominantes le groupe financier et ses clients : un client, une banque*

Principes d'organisation :

- *Collaboration entre les entités du groupe financier centrée sur les besoins des clients : ententes de référencement et de service de support*

Critères d'évaluation :

- *Maintenir une rentabilité parmi les meilleures des grandes banques canadiennes*
- *Qualité élevée de la satisfaction du personnel*

Le sondage Regard sur notre organisation nous a démontré qu'il y a une belle corrélation entre les valeurs que nous souhaitons véhiculer et celles qui sont déjà en place (Epdsec)

- *Qualité élevée de satisfaction de la clientèle*

Avec Destination Client, nous pensons « client » encore plus qu'auparavant. Tout le monde va dans la même direction. Nous comprenons mieux à quel point c'est important d'offrir un excellent service à la clientèle. Nous tentons d'aller davantage au-devant des besoins du client, de lui faciliter la vie et de lui éviter des frustrations. (Epdsec)

Les indicateurs de performance nous fournissent un portrait toujours à jour de nos résultats et nous pouvons nous ajouter au fur et à mesure. (Epdsec)

Arrangements structurels et systèmes

The Bank's structure is modified and adjusted on a regular basis in order to reflect changes in its operations and to help the Bank realize its business plan. The complex web of interrelationships which its organization chart now reveals enables the Bank to meet regulatory requirements as well as its client's financial requirements through a network of sectors and subsidiaries. Teams from different units work in increasingly close cooperation, each one contributing its own special expertise with the aim of providing clients with services that will respond to all their financial needs. (Epdsec)

Arrangements structurels :

- *Niveau élevé d'intégration*
- *Niveau élevé de coordination*
- *Niveau modéré de différenciation*

Les grandes décisions sont prises au conseil. Au niveau des risques des marchés, les limites les plus importantes, qu'on appelle 'the top of the house' sont prises au conseil. (Epdpri)

À la fin de journée, moi j'ai le mandat du conseil, les limites que le conseil impose sur nos risques des marchés devraient être respectées. Quand des bris aux limites, je dois faire un rapport au conseil, alors il n'a pas un dirigeant de la banque qui peut m'empêcher de faire ça, en disant que je ne peux pas faire ça. Nous, on doit la responsabilité de proposer au conseil les limites auxquelles on peut se prononcer. On fait tout ça dans un cadre bien défini et organisé. (Epdpri)

Systèmes de décisions et contrôle :

- *Contrôle bureaucratique centralisé (gestion des risques, budgétisation, planification stratégique et audit interne)*
- *Allocation des ressources par arbitrage en fonction des projets corporatifs et stratégiques*

C'est le budget qui guide tout. Il y a le budget global de l'ensemble de la banque et chaque secteur possède son propre budget qui découle de celui-ci. En mesure de déployer des outils à l'ensemble des acteurs à l'intérieur de l'organisation, de planifier, de suivre l'évolution financière et de comprendre la consommation qu'ils font de capital de la banque. (Epdpri)

C'est assez conventionnel la planification stratégique. Elle a été beaucoup Bottom-Up. Là, on veut faire le Top-Down en fonction des objectifs corporatifs fixés par le président et chef de la direction. Les différentes

unités d'affaires ont comme même beaucoup de latitudes dans la formation de leurs stratégies. Le plan stratégique de la banque c'est l'accumule des celles des secteurs, surtout ceux des lignes d'affaires. (Epdpri)

J'ai une mission d'assurance selon laquelle il faut bien contraster avec d'autres groupes dans la banque parce qu'il y beaucoup de confusion à cet égard-là. Je n'ai pas une mission de surveillance et non plus de gestion des risques. Je ne gère pas les risques et je ne serais pas. Je m'assure que ces fonctions là, gestion des risques et surveillance, fonctionnent bien, mais je ne suis pas responsable de ça. Je suis une espèce de phare qui s'assure que le bateau ne vient pas frapper sur les récifs, donc, on essaye de travailler sur la base où il n'a pas de surprise. (Epdpri).

La rémunération des employés est attachée d'une façon très spécifique à la réussite des objectifs de l'employé. Ça l'aide beaucoup à rémunérer le personnel. Quand l'évaluation de rendement de l'employé et relié aux objectifs de son unité, la contribution de l'employé est bien déterminée et après ça ben l'employé sait en cours d'année s'il réussit au pas. Tous les trois mois, il y a une partie de la rémunération des employés, 50 % de l'enveloppe de rémunération est créé sur l'atteinte de deux objectifs de la banque : objectif de ROE et objectif de croissance du bénéfice par action. À tous les trois mois, les employés reçoivent où la banque est rendu, puis ils savent ça va être quoi le pourcentage de rémunération de l'enveloppe de primes.

On offre toute l'expertise en terme de recrutement tels les basins de recrutement, les profils des postes, comment faire les entrevus, comment intégrer les employés à la banque. On offre aussi une expertise au niveau de l'identification de la relève, au niveau de la planification de la main d'œuvre et le côté formation. Lorsqu'on fait notre histogramme d'orientation en termes des programmes de RH tel celui Carrière en main et dans certains cas dépendamment des types de postes selon les besoins que ce soit décentralisé à la région ou aux lignes d'affaires. Même chose pour la formation, on donne les grandes orientations. Ce qui beaucoup plus contrôler ou centraliser c'est au niveau de la formation qui touche le leadership, les habilités et la gestion. Après ça, c'est personnalisé dépendamment des besoins des lignes d'affaires. Ce sont des formations qui peuvent donner par les lignes d'affaires, mais sa va être accrédité chez nous parce que les gens veulent avoir de crédit qui sera reconnaît par le gouvernement. (Epdpri)

Dans le fond, nous misons sur notre personnel, son dévouement, sa créativité, sa volonté de se dépasser. Cela fait trente-deux ans que je travaille à la Banque ; je vous affirme que jamais nous n'avons été pourvu d'autant de compétences, d'autant de talents et d'expertises diverses pour répondre aux besoins d'aujourd'hui de notre clientèle. (Epdsec)

Systèmes des ressources humaines :

- *Rémunération de base et incitative, et avantages sociaux*
- *Unification des programmes de recrutement et de planification de la relève, de la formation et de la relation avec les employés qui se basent sur les compétences professionnelles, managériales et relationnelles*